

RESANDE RESEARCH RESULTAT

LÄGESRAPPORT R3
VÅREN 2008



Kvalitetsutveckling i fokus

Ungefär halva tiden har nu gått för vårt forskningsprojekt R3 som löper över fem år. Förväntningarna på projektet var högt ställda när vi började och är definitivt inte mindre i dag.

Värmlandstrafik ska, enligt vårt uppdrag från ägarna, medverka till en hållbar regional utveckling i Värmland grundat på såväl ekonomisk som social och miljömässig hållbarhet. För att klara det måste vi, själva och tillsammans med våra entreprenörer förbättra våra tjänster och samtidigt hushålla bättre med de resurser vi förfogar över. Forskningsprojektet R3 skall hjälpa till att underlätta den förändringen.

Mot bakgrund av vad som hänt det senaste året i den politiska debatten och beslutsfattande kan man utan att överdriva påstå att förväntningarna på kollektivtrafikens utveckling ytterligare ökat. KOLLFramåt (se fotnot) har i sin huvudrapport satt som övergripande mål att kollektivtrafiken skall nå en kraftfull ökning av sin marknadsandel. Svenska Lokaltrafikföreningen har en pågående dialog med regeringen om förutsättningarna för att dubbla kollektivtrafikens marknadsandel till 2020. Allt naturligtvis drivet av det globala klimathotet och transportsektorns bidrag till koldioxidbelastningen. Samtidigt som kraven ökat kan dock konstateras att KOLLFramåt lyckats ena branschens alla aktörer runt en gemensam problembild och ett gemensamt handlingsprogram vilken förhoppningsvis kommer att underlätta och snabba på den nödvändiga förändringen och utvecklingen av kollektivtrafiken.

Våra och branschens utmaningar är många. Grundläggande är dock att bättre tillgodose resenärens behov och förväntningar än vad vi gör idag. En av våra doktorander, Åsa Rönnbäck, ägnar sin forskning och arbetet i företaget åt att utbilda personal och utveckla metoder och arbetssätt. Detta ska bidra till att vi bättre tillgodoser resenärernas behov och förväntningar samtidigt som vi, liksom våra operatörer, ökar effektiviteten. Vi får i denna lägesrapport en belysning av hur detta arbete uppfattas av vår största operatör liksom av en av våra anställda.

Åsas arbete med att utveckla vårt kvalitetsarbete kompletteras av Andreas Anderbergs och Stephan Böschs arbete med att ordna en målstruktur för hela vår verksamhet. Målstrukturen skall vara enkel och tydlig. Den ska kunna kommuniceras med alla i det komplexa nätverk som producerar kollektivtrafik – ägare, medarbetare, operatörer och deras anställda samt övriga intressenter.

För att det skall bli lättare att följa forskningsprojektets och vår egen utveckling öppnar vi under våren en egen webbplats www.varmlandstrafik.se/r3

Fotnot: KollFramåt var ett regeringsuppdrag till Vägverket och Banverket. Tillsammans med myndigheterna och aktörerna inom kollektivtrafiken skulle de ta fram ett handlingsprogram för kollektivtrafikens långsiktiga utveckling.

Per Magnus Bengtsson
Projektledare R3

Undersöker vad resenärerna efterfrågar

Under året har Andreas Anderbergs forskning delvis tagit en ny riktning.
– Efter att ha fokuserat på värdeskapande kollektivtrafik och hållbarhet i stort har jag nu valt att fokusera på trafikhuvudmannens målskapandeprocess. Där utgör dessa begrepp en viktig del, säger han.

Centralt för Andreas forskning är att undersöka vad som påverkar trafikhuvudmannens målskapandeprocess, samt hur den yttrar sig i praktiken. De övergripande målen representerar sedan den riktning som företaget ska hålla för att nå sin vision.

Trafikhuvudmannen får i dag uppdrag av sina ägare, i Värmlandstrafiks fall landsting och kommun. En fråga som intresserar Andreas är hur medvetna ägarna är om den efterfrågebild som medborgarna, i form av nuvarande och potentiella resenärer, har på kollektivtrafiken när uppdragen skapas.

KUNDUNDERSÖKNINGAR I TRE DELAR

Andreas första artikel "Public transport – Framing environmental management or sustainable development?" är inskickad till tidskriften Transport Policy för publicering.

I dag jobbar Andreas parallellt med artikel nummer två och tre. Den ena med utgångspunkt från en kundundersökning i tre delar som Andreas utfört under en ettårsperiod med start i september förra året.

– Undersökningen rör en förändring i kollektivtrafikutbudet som skedde i höstas. Mätningar har skett före, under och efter förändringen för att se hur den påverkar resenärernas beteende och deras syn på kollektivtrafik.

ÖNSKAR MAKTBALANSERING

Den andra artikeln skriver Andreas tillsammans med Stephan Bösch.

– I denna artikel studerar vi hur regeringens transportpolitiska mål och uppdraget från ägarna tar sig uttryck i trafikhuvudmannens operativa mål.

Artikelförfattarna menar att kopplingen mellan målbilden på högre nivå och den operationella nivån är vag. Enligt dem kan det bland annat bero på att det finns ett stort tolkningsutrymme i målen på högre nivå.

Vidare diskuteras maktbalansen i trafikhuvudmannens målskapandeprocess. Här önskar Andreas Anderberg och Stephan Bösch se en maktbalansering. Det finns ett behov av ökad kunskap om vad marknaden efterfrågar.

RESENÄRENS ÖNSKEMÅL I FOKUS

Genom enkäter, intervjuer och forum planerar Andreas att fortsätta sin forskning med ökat fokus på vad resenären efterfrågar. Han vill sedan relatera denna bild till ägarnas respektive trafikhuvudmannens syn på detta. Ett arbete som kommer att ligga till grund för nästkommande två artiklar. Andreas planerar att presentera sin licentiatavhandling i början av nästa år. En rapport som han betraktar som ett fundament för det fortsatta arbetet.

– Licentiatavhandlingen behandlar hur jag uppfattar målskapandeprocessen för trafikhuvudmannen i dag. Med detta som grund planerar jag att efter hand fokusera på vad resenären efterfrågar. Resenärerna sitter inne med kunskap som är mycket viktig och jag hoppas att jag



FAKTA

Andreas Anderberg, företagsekonom, Karlstads universitet, fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT, anställd från 16 februari 2006.

Forskningsområde: Målskapandeprocessen i ett intressentnätverk sett ur en trafikhuvudmans synvinkel.

På gång: Färdigtällandet av artikeln "Goalsetting Culture in Swedish public transport" tillsammans med medförfattaren Stephan Bösch.

genom min forskning får en mer tydlig bild av hur vi kan ta den till vara.

MÅLSKAPANDEPROCESSEN PÅ VTAB

Parallellt med forskningen medverkar Andreas i ett projekt med uppdrag att skapa en lämplig struktur på mål och mått för företaget. Att formulera en tydlig målbild på övergripande nivå och sammankoppla denna med målbilden på operativ nivå är en delikat uppgift. Framtagen målbild ska kompletteras med lämpliga mått för att, med hjälp av dessa, säkerställa att vi närmar oss vår målbild.

– Det är ett intressant projekt och jag ser det som mycket givande att få vara med i hela processen från diskussion till genomförande. Det är när tankarna skall genomföras i praktiken som saker händer och nya idéer uppstår.

Kvalitetsarbete som sått frön

Åsa Rönnbäck, som främst ser kvalitetsområdet genom praktikergrasögon, kan blicka tillbaka på ett framgångsrikt år. I uppdraget att designa och utveckla ett kvalitetsledningssystem i Värmlandstrafiks nätverksorganisation har flera betydande steg tagits både inom organisationens interna arbete samt i de externa relationerna.

– Det är kul att se att det gått så långt att man inte bara diskuterar problemen utan också kommer med lösningar om hur man vill förbättra kvaliteten, menar hon.

Det interna kvalitetsarbetet på Värmlandstrafik påbörjade Åsa redan 2006, då hon startade utbildning av företagsledningen för att öka kunskapen om kvalitet och kvalitetsledningssystem. Sedan dess anser hon att det skett en väldig mognad inom organisationen.

– Tillsammans har vi arbetat med att identifiera och definiera processerna inom Värmlandstrafik för att hitta förbättringsområden. I takt med att ledningens mognad och kunskap växt fram – från att till en början ha sett sig själv som tillhandahållare av trafiken till att se att det faktiskt inte är så utan att företagets uppgift är att utveckla, planera samt styra trafiken – har företagsledningen tagit fram olika versioner av en övergripande processkarta för verksamheten.

Både förbättringsområdena inom det interna och externa arbetet har setts över.

– När vi kartlagt processerna är det både från ett övergripande top-down-perspektiv och ett bottom-up-perspektiv från verksamheten – hur uppgifter utförs på rutinnivå. Så processtyrningen pågår dels internt men också parallellt för att hitta rutiner mellan trafikchefen och entreprenör för att förbättra kvaliteten, berättar hon.

INTERVJUER TILL GRUND FÖR UTVECKLING

En viktig del i Åsas avhandling är området värdeskapande i relationen mellan Värmlandstrafik och dess entreprenörer. För att ta reda på vad som skapar värde – vilka de upplevda fördelarna och uppoffringarna upplevs vara i en sådan relation – utfördes ett antal intervjuer våren 2006. Chefer och medarbetare, hälften från Värmlandstrafik och hälften från dess största entreprenör Swebus, fick då svara på hur de upplevde relationen till respektive företag.

– Relationen mellan de här två företagen har tidigare varit ganska spänd, vilket också blev tydligt under intervjuerna där många faktorer som förstör värdet lyftes fram. Det var knappast en positiv bild som målades upp, berättar Åsa.

Resultatet från intervjuerna, den data som även ligger till grund för Åsas tredje artikel, presenterades för de båda företagen för feedback och analys. På initiativ av Swebus områdeschef i Värmland, Pia Wiking, följdes studien upp under ett tvådagarsseminarium i höstas.

KONKRET ÅTGÄRDSPLAN ÖKAR VÄDRET

Intervjuerna användes under seminariet som ett sätt att identifiera var organisationerna har sina gemensamma och även individuella förbättringsområden.

– Ofta tror man att det är väldigt komplicerade saker det brister i. Men när man gör en studie som denna kan det visa sig att det snarare bottnar i enkla saker som att man inte ses eller kommunicerar tillräckligt ofta. Till exempel diskuterades vem man ska kontakta i vilka frågor i de båda organisationerna.

– Eftersom man inte vet vem som ansvarar för vilka frågor trillar saker mellan stolarna vilket gör att det också saknas en helhetssyn ut mot kunden. Träffas man inte får man en sämre relation i sig och då blir det ju två solitärer i stället för att man jobbar tillsammans mot kunden, menar Åsa.

Utifrån så kallad probleminventering diskuterades förbättringar, vilket landade i fyra processer: kvalitetsuppföljning av entreprenörer, kundärendehantering, kommunikation och trafikplanering.

Seminariet gav ringar på vattnet, både i form av en mer positiv stämning företagen emellan och i en konkret åtgärdsplan. Till exempel startades ett projekt utifrån Hammarötrafiken för att öka Swebus delaktighet i trafikplaneringen.

PLANERAR SPEGELSTUDIE

I dagsläget skriver Åsa på sin licentiatavhandling som ska få feedback under våren för att presenteras under ett licentiatseminarium på Chalmers i juni – ett delmål i forskningen.

Härnäst finns planer på att genomföra en spegelstudie hos en annan trafikchef i Sverige för att kunna jämföra resultaten från de olika länen med varandra.

Vidare finns även planer på att ta fram en utvärderingsmodell för den offentliga upphandlingsprocessen med kundorientering i fokus.

– Det måste finnas incitament för kundorientering i kontraktet, saknas det kommer entreprenören inte att satsa på detta område, menar hon.

Till sin doktorsavhandling önskar hon även gå in på djupet och beskriva aktionsforskningsprocessen – den iterativa process där forskningsresultat förs över i praktiken.

VIKTIGT MED FORTSATT KVALITETSUTVECKLINGSARBETE

Att jobba med kvalitetsutveckling tar både tid och energi för de inblandade men Åsa anser att studien visar att det finns ett stort behov av att jobba vidare med frågorna.

– Det är inte bara viktigt för Värmlandstrafik utan för hela branschen. Om jag sett så många förbättringsområden inom företagsrelationen mellan Värmlandstrafik och Swebus, hur ser det då ut i resterande del av branschen? Stannar man aldrig upp för att analysera varför man jobbar som man gör i sitt vardagliga arbete kan man heller inte systematiskt utveckla och förbättra.

”Att jobba med kvalitetsutveckling är inte bara viktigt för Värmlandstrafik, utan för hela branschen.”

”Vi arbetar tillsammans för att hitta förbättringsområden”

FAKTA

Åsa Rönnbäck, systemvetare, Chalmers tekniska högskola, institutionen för teknikens ekonomi och organisation, industriell kvalitetsutveckling, anställd från 16 december 2005.

Forskningsområde: Kvalitet i upphandlad närverksorganisation.

På gång: Färdigställandet av sin licentiatavhandling ”The role of Quality Management Systems for the assurance and improvement of Value in the context of Public transportation – A business to business perspective” som presenteras på Chalmers 2 juni 2008.

Den tredje artikeln i licentiatavhandlingen ”Quality Management Systems as a support for value creation – An empirical investigation” har blivit accepterad och kommer att publiceras och presenteras vid den internationella kvalitetskonferensen, QMOD (Quality Management and Organisational Development), i Helsingborg 20-22 augusti 2008.



Ökad kundnytta är det viktigaste

Nya processer som ökar effektiviteten, bättre rollfördelning mellan branschens aktörer samt ökad kundnytta – några av Swebus vd Jan Bosaeus förhoppningar på Värmlandstrafiks kvalitetsutvecklingsarbete. – Vi ser det som ett naturligt nästa steg att utifrån resultatet finna en ny plattform i hur arbetet bör se ut framåt.

Vilka förväntningar har ni från Swebus haft på Värmlandstrafiks kvalitetsutvecklingsarbete?

– Det viktiga med allt kvalitetsarbete är att det mynnar ut i ökad kundnytta, resenärerna måste märka att det blir bättre. Det här får varken bli en skrivbordsprodukt eller en tillfällig kvalitetssatsning utan vår förväntan är att detta arbete skall mynna ut i ett arbetssätt som verkligen innebär att den kvalitet som vi levererar mot kund ökar. Dessutom är min förhoppning att de processer som tas fram ökar effektiviteten, till exempel i kundärendehantering. Vi hoppas också att projektets resultat finner en bättre rollfördelning mellan branschens aktörer och tar fram förslag på hur gränssnitten borde se ut. **Hur tycker du att relationen mellan Värmlandstrafik och Swebus förändrats sedan rutinerna mellan företagen setts över under förra året?**

– Arbetet har stärkt relationerna på olika nivåer och ökat förståelsen från bägge sidor som en direkt positiv effekt av projektet. Sen har kanske arbetet inte riktigt nått så långt att det är särskilt många rutiner som hunnits ändras.



Kvalitetsutveckling – en god investering

Mycket väl investerade kronor, menar en av Värmlandstrafiks informatörer, Karin Haglund, om Åsa Rönnbäcks uppdrag att utbilda organisationen i kvalitetsutvecklingsfrågor.

Under våren 2007 utsågs en grupp med tio personer ur Värmlandstrafiks personal med syfte att utbildas i kvalitetsutvecklingsfrågor, främst

i form av att ta fram processkartor. En av dem var Karin Haglund.

– Ledningen hade hittat processer i vår organisation där det fanns en del oklara rutiner, vår uppgift blev att utreda var problemen fanns genom att lära oss att ta fram processkartor, berättar hon.

Just detta, att ta fram processkartor för att identifiera problemområden, var något nytt för personalen och genom den nya kunskapen insåg gruppen snart att förändringar som görs i ena änden ofta påverkar hela organisationen.

Karin Haglund tar tidtabellsproduktionen som ett exempel.

– Genom att vi har fått så många nya kanaler för

Vi ser det som ett naturligt nästa steg att utifrån resultatet finna en ny plattform i hur arbetet bör se ut framåt, allt för att kunna ge våra kunder en bättre tjänst, både vad gäller kvalitet och kostnadseffektivitet.

Hur har den åtgärdsplan som togs fram under seminariet i höstas konkretiserats?

– Den kommunikationsplan som upprättades under konferensen har nu rullat igång och mötena hålls enligt fastställd plan. Trafikplanerarna har startat den gemensamma planeringen av den utökade Hammarötrafiken och på ledningsnivå pågår diskussioner om både alternativa fordon och alternativa bränslen. Nya rutiner håller på att utarbetas, framförallt gällande kundärendehantering.

De problem som funnits mellan Värmlandstrafik och Swebus, är de unika eller upplever ni att det finns liknande problem även med andra trafikhuvudmän?

– Förväntningarna på varandra är likartade, så även spelreglerna i stora delar av landet. Dock finns undantag, främst i områden där trafikhuvudmän och operatör kommit längre i diskussionerna och genomförandet av att affären ses som ett partnerskap och inte klassiskt beställar- och leverantörsförhållande.

Slutligen, vad tror du om att ta in doktorander som, med hjälp av vetenskapliga metoder, ska bidra till att utveckla en organisation?

– Det är bra att forskning och näringsliv närmar sig varandra. En svårighet är annars ofta att få ut forskningsresultat i verkligheten. Om arbetet i Värmland visar sig så framgångsrikt som vi hoppas kommer vi säkert att delta i fler liknande projekt.

tidtabellsupplysning som ska uppdateras har vi inte hängt med, vi har inte tänkt på att det är processer med många inblandade. Det var nyttigt att se hur de olika leden griper tag i varandra, det öppnade ögonen på oss. Som ett andra steg i gruppens arbete kommer den nu att utbilda resten av personalen i att utforma processkartor.

NYA RUTINER SOM UNDERLÄTTAR

Karin Haglund tycker även att den andra delen i Åsa Rönnbäcks arbete, att förbättra dialogen mellan Värmlandstrafik och Swebus, har gett goda resultat. Genom att nya rutiner upprättats har mycket i hennes dagliga arbete blivit enklare.

– Mycket som kändes oklart tidigare, som till exempel att få tag på rätt person i Swebus, fungerar lättare i dag.

Att det tar tid och energi att jobba med kvalitetsutvecklingsfrågor kan Karin Haglund intyga. Men som hon själv beskriver det är det en investering.

– Nu gäller det bara att vi uppdaterar processkartorna och följer upp arbetet vi påbörjat. Det är också viktigt att ledningen även i fortsättningen delger viktig information till den övriga organisationen och likaså att ledningen lyssnar på personalen på fältet.

Vill uppnå en samordnad kollektivtrafik

För ett år sedan konstaterade kulturgeograf Stephan Bösch att han önskade gå på djupet och göra en del ”kringelikroker” för att reda ut varför folk färdas som de gör och i vilken utsträckning kollektivåkandet är en kulturfråga. Med öppet sinne för nya idéer har forskningen tagit nya spännande riktningar under året. I dag anser han sig ha hittat nischen för sitt arbete.

I maj 2007 reste Stephan till Portugal på sin första vetenskapliga konferens. Hans första artikel ”Different places, different tendencies towards using public transport” presenterades då för den internationella forskningsarenan inom transportfrågor. Genom att ha studerat olika platser i Värmland utifrån ett kulturellt perspektiv, detta bland annat via en enkätundersökning, kom Stephan fram till att både bakgrund, historia samt hemort kan påverka valet av transportmedel. Resultat som fick en hel del respons på Nectar Conference.

– Konferensen var definitivt ett bra tillfälle att få feedback på det jag kommit fram till. Kritiken, speciellt den negativa, har jag haft mycket användning av i mitt fortsatta arbete, menar han.

KONCENTRERAR SIG PÅ GRUPPER

I dag skriver Stephan på sin andra artikel. Denna tillsammans med Andreas Anderberg. Under titeln ”Goal-Setting Culture in Swedish Public Transport” tittar de tillsammans på de olika kategorierna av grupper som styr kollektivtrafiken.

– Om den första artikeln är en beskrivning av hur kultur skulle kunna ha betydelse för kollektivtrafik med utgångspunkt från olika platser handlar denna om de olika kategorierna/grupperna som styr kollektivtrafiken. Det kan handla om nationell politik, regional politik, själva länstrafikbolagen eller medborgarna själva, berättar han.

Artikeln hör till en av Stephans ”kringelikroker” i resan för att finna svar på varför folk färdas som de gör. För ett år sedan fanns artikeln inte med i planeringen.

– Men med ett kurs-PM i bagaget och Andreas intresse av att koppla samman våra teoretiska utgångspunkter är den snart klar, berättar han.

FORTSATT ARBETE MED LINJESTRUKTUREN

Arbetet med stations- och linjestrukturen har fortsatt vara central i Stephans uppdrag även under det senaste året.

– I dag handlar det praktiska arbetet om att hitta ett bra trafiksystem som är användbart för många målgrupper – pendlare, skolelever, färdtjänsttagare med flera. Jag skulle vilja uppnå en samordnad kollektivtrafik men för detta krävs viss omställning, exempelvis i linjestrukturen, säger han.

Syftet med den aktuella utredningen är att bygga en bas om beslutsfattande för en samordnad kollektivtrafik i Fryksdalen. Hittills har det tagits fram en alternativ linjestruktur och trafikeringsalternativ. Detta har resulterat i en tillgänglighetsanalys som visar på att enkla förändringar har positiva effekter för perifera orter vilket tillsammans med medellångsiktiga infrastruktursåtgärder på Fryksdalsbanan ger starkt förbättrad tillgänglighet till Värmlands arbetsmarknader. Fortsättningsvis kommer fokus att ligga på samordningen av olika behov på ett tillfredsställande sätt för alla parter och mål.



FAKTA

Stephan Bösch, kulturgeograf, Karlstads universitet, fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper, avdelning geografi och turism, anställd från 11 januari 2005.

Forskningsområde: Linjestruktur för en hållbar regional utveckling.

På gång: Färdigställandet av sin andra artikel ”Goalsetting culture in Swedish public transport”, vilken han skriver tillsammans med Andreas Anderberg. Kappan med den prelimära titeln: ”What role can public transport play for a sustainable development from a cultural point of view?”.

KOPPLING TEORI OCH PRAKTIK

Stephan menar att studien av länets linjestruktur tenderar att ständigt breddas då nya frågeställningar dykt upp under arbetets gång, som till exempel var det är mest lämpligt att förlägga bytespunkter.

– Kopplingen mellan teori och praktik handlar om att försöka komma med förslag på vad som krävs för att förbättra, inte enbart om att framföra kritik utifrån det vi möter i vår forskning. Syftet är ju att genom vår forskning få till ett utbyte mellan teori och praktik.

PLANERAR DJUPDYKNING

Senare i år planerar Stephan att återuppta det arbete som låg till grund för den första artikeln. Tillsammans med Hans Olof Gottfridsson, författare till avhandlingen ”Färdmedelvalets komplexa förutsättningar” kommer han att genomföra djupintervjuer med utgångspunkt i den enkätundersökning som gjordes inför den första artikeln. Dessa intervjuer ska ligga till grund för en tredje artikel.

I forskningsprojektet samverkar Värmlandstrafik AB, Vägverket, länsstyrelsen i Värmland, Karlstads universitet och Swebus AB. Projektet sträcker sig över fem år och har en budget på 18 miljoner kronor.

ORGANISATION

Projektet leds av en styrgrupp bestående av representanter för de samverkande parterna.
Lars Bull, Värmlandstrafik, ordförande
Einar Tufvesson, Vägverket
Bo Jonsson, länsstyrelsen i Värmland
Bo Enquist, Centrum för tjänsteforskning, CTF vid Karlstads universitet
Henrik Dagnäs, Swebus AB
Per Magnus Bengtsson, Värmlandstrafik, sekreterare

ARBETSGRUPP

Per Magnus Bengtsson, Värmlandstrafik
Inge Nilsson Piehl, Vägverket
Roland Skogberg, länsstyrelsen i Värmland
Markus Fellesson, CTF vid Karlstads universitet

Text & foto: Sofie Hagman
Layout: Sofia Aronsson
Porträtt Jan Bosaeus, pressbild Swebus
Tryck: Hammarö Tryckeri
Karlstad 2008



Adress: Tallbacksvägen 2, 684 30 Munkfors
Kontoret i Karlstad: Lagergrens gata 4, 625 26 Karlstad
E-post: per-magnus.bengtsson@varmlandstrafik
Webbplats: www.varmlandstrafik.se/r3