



# LUND UNIVERSITY

## SL och hållbara transporter

Bergström, Tomas; Khan, Jamil

2007

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Bergström, T., & Khan, J. (2007). *SL och hållbara transporter*. TransportMistra.

*Total number of authors:*

2

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

## **SL och hållbara transporter**

**Tomas Bergström & Jamil Khan**



#### Document information

**Title:** SL och hållbara transporter

**WP/Project:** 5

**Deliverable:**

**Authors:** Tomas Bergström, Lund University  
Jamil Khan, Lund University

#### Document history:

Version	Date	Revision	Distribution
3	2007-11-18		

**TransportMistra is an interdisciplinary research programme that aims to develop strategies, models and tools for making the transport sector head towards sustainability. IMPACT, INFORM and INCLUDE together form TransportMistra.**

Programme host for TransportMistra:  
Trivector Traffic AB · Äldermansgatan 13 · SE-227 64 · Sweden  
Tel +46 46 38 65 00 · Fax +46 46 38 65 25 · [www.trivector.se](http://www.trivector.se)

#### IMPACT partners:

Lund University: Dep of Traffic Planning, Dep of Environmental and Energy Systems Studies, Dep of Political Science, Dep of Environmental Strategy, Dep of Service Management

Malmö University: Dep of Sport Sciences  
Institute of Transport Economics, Oslo (TØI)

Danish Transport Research Institute (DTF)

University of Leeds, The Institute for Transport Studies (ITS)

Trivector Traffic AB (Programme host)

**TransportMistra**

**Impact** 

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Miljökrav i en marknadsinfluerad offentlig sektor</b>	<b>1</b>
1.1 Rapportens syfte	1
1.2 Valet av Storstockholms lokaltrafik	2
1.3 Nya styrsystem och ägandeformer i det offentliga	3
1.4 Avregleringens och kontraktstyrningens utmaningar	5
<b>2. Kollektivtrafikens utveckling, organisering och miljömål</b>	<b>7</b>
2.1 Buss- och spårtrafik i Sverige	7
2.2 Storstockholms Lokaltrafik (SL)	8
2.3 Samordning och relation till staten	9
2.4 SL:s nuvarande organisation	9
2.5 Landstingets, SL:s och entreprenörernas miljöpolicy	10
<b>3. Upphandling i praktiken</b>	<b>13</b>
3.1 Upphandling	13
3.2 Anbudsunderlag	14
<b>4. Effekter av organisatoriska förändringar på miljöarbetet</b>	<b>17</b>
4.1 Effektivitetsvinster?	17
4.2 Koordineringssvårigheter?	18
4.3 Krav på entreprenörernas miljöarbete	19
<b>5. Hur förmår SL hantera nya miljökrav?</b>	<b>21</b>
5.1 Satsning på biodrivmedel	21
5.2 SL:s roll i Stockholmsförsöket	22
<b>6. Slutsatser</b>	<b>25</b>
6.1 Mer marknad i kollektivtrafiken: till nytta eller förfång för miljön?	25
6.2 I vilken riktning går utvecklingen?	27
<b>7. Vad kan läras?</b>	<b>29</b>

# 1 Miljökrav i en marknadsinfluerad offentlig sektor

---

*To overstate the image, one could say that the classic image of the state that organizes service delivery and policy making with its own bureaucracy is being replaced by a state which only sets the conditions and tries to specify the products or policy aims it wants to achieve. (Klijn 2002:150)*

## 1.1 Rapportens syfte

Syftet med denna rapport är att beskriva och analysera hur Storstockholms Lokaltrafik (SL) arbetar för att bidra till att göra transportsystemet i Stockholmsregionen mer hållbart ur ett miljöperspektiv.<sup>1</sup> En utgångspunkt för studien är att SL har genomgått ett flertal reformer i marknadsriktning och en viktig fråga är därför i vilken mån, och på vilket sätt, de organisatoriska förändringarna har påverkat miljöarbetet, samt hur man inom SL går tillväga för att bedriva miljöarbete utifrån de nya omständigheterna. Fokus för analysen är följande aspekter av SL:s verksamhet:

- *Effektivitet.* Har reformerna av SL lett till ökad effektivitet inom transportverksamheten och har dessa effektivitetsvinster i så fall använts till att förbättra kollektivtrafikens konkurrenskraft och miljöprestanda?
- *Koordinering.* Vilka effekter har reformerna haft på koordinering mellan och inom olika trafikslag, samt mellan kollektivtrafik och andra sektorer? Vilken betydelse har detta haft för kollektivtrafikens konkurrenskraft?
- *Trafikentreprenörernas miljöarbete.* Vilka krav/incitament finns i upphandlingarna för att påverka entreprenörernas miljöarbete? Vil-

<sup>1</sup> In IMPACT as a preliminary understanding to be considered a potential step towards Sustainable Mobility a change or a policy need to fulfill two overall criteria, it should at least,

- contribute to reduce pressures on natural life support systems (including the climate system), that are overexploited with regard to their continued support of society's needs, or at the risk of becoming overexploited within the effective lifetime of the change or policy and
- contribute overall to increase the well-being in a broad sense of the present generations, avoiding entirely negative effects on people living in absolute poverty.

In addition it should be designed and implemented with the active participation of relevant major stakeholder groups. (Gudmundson 2007)

ken roll har entreprenörerna för att förbättra kollektivtrafikens konkurrenskraft?

Lite mer specifikt analyseras hur introduktionen av nya element med miljömässiga konsekvenser kan hanteras i den nya organisatoriska kontexten. Därvid har valts två områden som även står i fokus inom andra delar av forskningsprogrammet IMPACT.

- *Utveckling av biodrivmedel.* Hur ser SL på sin roll för att utveckla användning av biodrivmedel? Vilka drivkrafter finns? Hur sker utvecklingen i praktiken?
- *SLs roll i Stockholmsförsöket.* Hur har SL hanterat uppdraget att utöka utbudet av kollektivtrafik på kort tid inom ramen för Stockholmsförsöket?

## 1.2 Valet av Storstockholms lokaltrafik

Vid studien valdes SL av en rad anledningar. SL är en dominerande aktör i svensk kollektivtrafik och står för en omfattande verksamhet i landets huvudstad. SL har också en uttalad miljöpolicy vad gäller t.ex. alternativa bränslen som är av intresse i sammanhanget. För forskningsprogrammets (IMPACT) del finns också samordningsvinster då Stockholmsförsöket med trängselavgifter studeras ingående i andra delar av programmet. Föreliggande studie behandlar Stockholmsförsöket endast i de delar det berörde SL och upphandlingen av tjänster i samband med försöket.

På många sätt är naturligtvis SL inte representativt för flertalet (svenska) trafikhuvudmän. För att få perspektiv på SL kommer vissa jämförelser att göras med Greater Manchester Passenger Transport Authority samt Köpenhamnsregionen som fokuseras i andra delar av forskningsprogrammet. Det är dock *inte* fråga om en utvecklad komparativ studie, jämförelsen görs för att i någon mån relatera situationen i Stockholm till andra europeiska storstadsregioner. En konsekvens av jämförelsen blir att huvudfokus ligger på busstrafik.

För studien gjordes ett antal intervjuer med personer som varit/är inblandade i organisering, styrning och genomförande av den kontraktsstyrda verksamheten. Intervjupersonerna företräder olika intressen och är valda för att ge skilda perspektiv på skeenden. Metoden öppnar för tolkningar snarare än statistiska generaliseringar. Förutom tjänstemän på SL omfattade intervjuerna politiskt förtroendevalda i SL:s styrelse, liksom företrädare för entreprenörer som fått kontrakt (motsvarande intervjuer ägde rum i Köpenhamn och Manchester). Som ett komplement till intervjuer har protokoll, policies, presentationer på internet och andra dokument använts. Bland skriftligt material som utgjort underlag för slutsatserna är kontrakt och anbudsunderlag de viktigaste.

### 1.3 Nya styrsystem och ägandeformer i det offentliga

Organiseringen av kollektivtrafik har genomgått stora förändringar i de flesta länder i västvärlden under de senaste decennierna. Tidigare var kollektivtrafiken oftast organiserad som ett offentligt monopol med statliga, regionala eller kommunala bolag som drev trafiken och den politiska styrningen var markant. Exempel på reformer som har skett är att horisontellt integrerade organisationer har delats upp i ett flertal mindre delar; att offentliga bolag styrs mer av marknadstänkande och mindre av politiska beslut; att upphandling av trafik sker på en konkurrensutsatt marknad med privata eller offentliga trafikbolag som driver trafiken; och att mål- och resultatstyrning av offentliga verksamheter har införts. En gemensam nämnare för reformerna är influenser från styrning och organisering av privata företag. Inslagen av privatisering kan variera även om entreprenadförfaranden är det vanligaste (Johnston & Seidenstadt 2007:232).

För SL:s del kan utvecklingen beskrivas som att man stegvis gått från egenproduktion, över bolagisering av exempelvis SL Buss, till konkurrensutsättning, till slutligen en renodlad beställarorganisation med externa utförare. Utvecklingen har konsekvenser dels för den politiska styrningen av bolaget, dels för bolagets styrning av entreprenörer.

I andra länder har ännu mer dramatiska förändringar skett. I mitten av 1980-talet avreglerades bussmarknaden i Storbritannien. Det är fritt för varje bussoperatör att bestämma var, när och till vilket pris man vill bedriva trafik. Det enda undantaget utgör London där förhållandena liknar dem i Stockholm. Lokala myndigheter har mycket små möjligheter att koordinera och styra transporter förutom en mindre del (ca 15 procent mätt i passagerarkilometer) som drivs på kontrakt av sociala skäl (busslinjer som anses angelägna men inte är kommersiellt intressanta).

Det har gjorts ett stort antal studier av effekterna av ovanstående typ av reformer vad gäller sådana aspekter som effektivitet, kostnadsminskningar, marknadsstruktur och kvalitet på verksamheten. Allmänt sett har för- och nackdelar med privatisering och marknadsinslag diskuterats grundligt (Miller & Simmons 1998:520). Debatten kan röra sig om offentliga värden som pålitlighet, säkerhet och "affordability" av tjänster (De Bruijn & Dicke 2006:717). Säkerställande av dessa värden togs för givet i en tidigare offentlig monopolsituation (De Bruijn & Dicke 2006:718). Andra värden som möjligheter till politiskt ansvarsutkrävande och transparens i beslutsprocesserna har att göra med möjligheter för allmänheten och dess valda representanter att kontrollera den offentliga verksamheten (se Beck Jørgensen & Bozeman 2002). Däremot har det gjorts få studier som belyser vilka effekter

reformerna har haft för möjligheterna att implementera åtgärder som främjar hållbar utveckling inom transportsektorn.

I forskningsprogrammet IMPACT har vi tidigare redovisat ett antal faktorer som kan antas försvåra implementeringen av miljöhänsyn inom trafiksektorn (Bergström 2007). En utveckling från "government" till "governance" kan antas medföra mer komplexa beslutsprocesser, mindre av hierarkiska relationer, mer decentralisering och en involvering också av aktörer utanför den offentliga sektorn. Dessa faktorer kan utgöra hypoteser som vi prövar i fallet Storstockholms lokaltrafik.

Kärnan i farhågorna utgörs av svårigheterna att koordinera insatser i ett system som bygger på ett stort antal fristående entreprenörer som utför transporterna på uppdrag av transporthuvudmännen. Framför allt kanske kritiken riktat in sig på resenärers svårigheter att få en överblick över och samordning av biljetter, tidtabeller etc. Men också andra faktorer har framhållits som mer svårpåverkade då beställarna inte har direkt kontroll över verksamheten. Till dessa kan miljöhänsyn föras.

Följaktligen anges nedan ett antal utvecklingslinjer som skulle kunna medföra konsekvenser för möjligheterna att genomföra miljömål.

- *En utveckling från "government" till "governance" försvagar hierarkier. Den hierarkiska struktur som ofta förutsattes i tidig implementeringslitteratur har ersatts av löst organiserade nätverk.*

Frågan är om kontraktsstyrning innebär försvagade hierarkier och därmed sämre möjligheter att genomföra politiska mål om miljöförbättringar.

- *Skiljelinjerna mellan privat och offentligt har blivit mindre tydliga.*

Medför kontraktsstyrning sämre möjligheter till ansvarsutkrävande om miljömål inte förverkligas?

- *Det finns en uppsjö av aktörer och konkurrerande mål.*

Försämras möjligheterna att samordna verksamheter och prioritera vissa mål framför andra?

- *Globaliseringen ändrar ägarförhållanden bland entreprenörer.*

Sker en anpassning till lokala förhållanden?

- *Antalet beslutsnivåer har ökat genom t.ex. EU.*

Underlättar eller försvåras upphandling av gemensamma europeiska regler?



## 1.4 Avregleringens och kontraktstyrningens utmaningar

Offentlig upphandling av varor och tjänster är i sig ingen ny företeelse. Det nya är dels omfattningen av företeelsen som en följd av genomslaget för nya sätt att styra och organisera offentlig verksamhet (något som givits etiketten New Public Management). Här är drivkraften oftast effektivitetsvinster och kostnadsreduceringar. Dels finns en ökad medvetenhet om att offentlig upphandling kan användas för att åstadkomma andra sociala mål såsom anställning av arbetshandikappade, jämställdhet och integration (se t.ex. McCruden 2004). Även miljöaspekter kan vara en viktig del av upphandlingen, något som i internationell litteratur fått beteckningen "green procurement". Rätt utformad sägs kontraktstyrning kunna vara ett kraftfullt verktyg för att åstadkomma minskad negativ miljöpåverkan (Österberg 2003) även om många problem och fallgropar finns i denna typ av verksamhet (Brown et al 2006). Förutsättningar för miljökrav i upphandling kan då vara att kraven kan utvärderas och är enkla att använda och förstå för både beställare och utförare (Faith-Ell et al 2004:163). "In the case of poor performance by the private producer, contracting out offers a degree of reversibility not available with other forms of privatization" (Johnston & Seidenstadt 2007:235).

De nya inslag av kontraktstyrning och avreglering som fått ett sådant genomslag inom transportsektorn har lett till farhågor om fragmentering, bristande samordning och försvårad styrning (se t.ex. Sørensen 2005, Bryntse 2000:280). Allmänt kan uppstå problem med administration, uppföljning och kontroll (Bryntse 2000: 13 ff.) eller risk för privata monopol och kvalitetsförlust (jfr Ejersbo & Greve 2002:39f.). "Placing responsibility with external contractors creates a risk that governments, now at arm's length, lose some control over implementation" (Chalmers & Davis 2001:78). Transaktionskostnadsteorier och principal-agent teorier betonar svårigheterna med kontraktstyrning.

NPM är ett dubbeleggat svärd som samtidigt förenar delegering till chefer och en ökad styrning och kontroll genom t.ex. kontrakt (se Christensen & Læg Reid 2001:78). Å ena sidan kan strukturell frikoppling (devolution) antas leda till minskad politisk kontroll både formellt och i realiteten (Christensen & Læg Reid 2001:80). Politiska hänsyn får mindre uppmärksamhet (ibid s 80). Å andra sidan kan kontrollsystemen också stärkas.

"The price for more devolution, flexibility, competition, autonomy, and discretionary power for the managers in many countries is a more formal and rigid hierarchic control system by extensive use of contracts. Through contracts political leaders are supposed to specify targets and objectives more clearly, and performance should be controlled by use of quantitative indicators for monitoring results and for measuring efficiency. (Christensen & Læg Reid 2001:82)

Här kan en skillnad göras mellan ”klassiska” och ”relationsbaserade” kontrakt (Ejersbo & Greve 2002:19f.) I klassiska kontrakt är detaljeringsgraden hög och kraven som ställs mycket precisa. Genom kravspecifikationen överlämnas så få initiativmöjligheter som möjligt till leverantören av en tjänst. I relationsbaserade kontrakt erkänns att alla krav inte kan specificeras på förhand och leverantören får en större roll i att utveckla tjänsten. Kontraktet blir en ram för en fortsatt dialog. I denna senare kontraktsform finns utrymme för politiska initiativ under kontraktperioden.

”Emplying both theoretical and practical arguments, socio-legal research shows that contracts in real life are not drawn up and enacted in the neo-classical manner, or in the manner suggested by agency theory (Campbell and Vincent-Jones 1996). In much contracting, co-operation, not conflict is the name of the game.” (Greve 2000:155)

Som vi senare ska visa är det snarast en hybridform som blir den aktuella kontraktsregimen (Ejersbo & Greve 2002:62f.). Här finns mellanlånga kontrakt med visst fokus på framtida samarbete, dialog förekommer i viss utsträckning och en löpande rapportering i form av statistik och beskrivning av särskilda händelser sker.

På senare tid har tendenser till ökad centralisering i myndigheter uppmärksamats. Som en reaktion på tendenser till fragmentering och brist på koordinering ställs krav på ökad likformighet, ökad planering och samordning. Begrepp som ”joined-up government” eller ”whole-of-government” används (6 2004; Olsen 2005, Christensen & Lægreid 2007). Både vertikal och horisontell samordning eftersträvas. Därmed ställs nya krav på kontraktstyrningens utformning eller t.o.m. utmanas styrningsformens berättigande.

## 2 Kollektivtrafikens utveckling, organisation och miljömål

---

### 2.1 Buss och spårtrafik i Sverige

I början av 1980-talet genomfördes en reform som innebar att ansvaret för linjetrafik med buss kom att ligga på 25 länstrafikbolag, som vanligen ägdes gemensamt av landstinget och kommunerna i länet. Busstrafiken bedrevs såsom offentligt monopol och länstrafikbolagen (eller trafikhuvudmännen) var tvungna att anlita den entreprenör som hade linjetrafiktillstånd, dvs. rätten att bedriva trafik inom ett visst område. 1989 genomfördes ytterligare en reform som gjorde det möjligt för länstrafikbolagen att upphandla busstrafiken i konkurrens. Reformen fick ett stort genomslag och 1995 hade 70% av busstrafiken upphandlats. Idag upphandlas i princip all lokal och regional busstrafik.

Effekterna av att busstrafiken har upphandlats har varit stora. Dels har *marknadsstrukturen* genomgått drastiska förändringar med en utveckling mot färre och större företag, samt en dominans av privata företag. Många kommunägda bussföretag har till exempel lagts ned eller köpts upp av privata aktörer. Idag dominerar marknaden av ett antal större privatägda trafikföretag där de tre största är Swebus, Veolia Transport (f.d. Connex) respektive Busslink.

Avregleringen har också haft effekter på *kostnaderna* för busstrafiken. Mellan 1989 och 1999 sjönk kostnaderna per busskilometer för trafikhuvudmännen (Alexandersson 2003). Orsakerna till detta är inte helt klarlagda men troliga orsaker är en effektivisering av de offentligägda bolagen samt en allmän prispress i samband med upphandling av trafiken. Mellan 1999 och 2001 steg kostnaderna sakta igen (siffror saknas för senare år) och trafikhuvudmännen uppger att detta bland annat beror på att kvalitetsaspekter har fått en ökad prioritet i upphandlingarna (Alexandersson 2003). Den hårda konkurrensen har även inneburit att lönsamheten inom bussnäringen har gått ner och ekonomin för många bussföretag är ansträngd, vilket är en av förklaringarna till att många bussföretag har lagts ned eller köpts upp av konkurrenter (SLTF 2002).

Bruttoavtal har varit det normala i Sverige, där entreprenören får en fast summa medan intäkterna från biljettförsäljning går till trafikhuvudmannen. Ett problem med bruttoavtal är att det inte ger entreprenören några incitament att öka antalet resenärer. Därför finns en allmän utveckling i Sverige

att införa olika incitament och krav i avtalen, såsom resandeincitament, kvalitetsincitament, samt miljö- och kvalitetskrav. I de flesta avtal utgör dock incitamenten fortfarande en liten del av kontraktssumman.

Vad gäller den spårbundna trafiken har en liknande utveckling skett med organisatorisk uppdelning och anbudsförfaranden för driften och underhållet av tåg, pendeltåg och tunnelbana.

## 2.2 Storstockholms Lokaltrafik (SL)

Storstockholms Lokaltrafik (SL) grundades 1967 och blev ansvarigt för all kollektivtrafik i Stockholmsregionen: bussar, spårvagnar, tunnelbana, pendeltåg och regionala tåg. All trafikverksamhet ägdes och kördes av SL själva, utom pendeltågen som kördes av SJ på entreprenad för SL. Kollektivtrafiken var sålunda organiserad som ett offentligt monopol.

1988 påbörjades ett stort reformarbete inom SL som senare fick namnet SL90. Först gjordes en klar uppdelning inom organisationen mellan beställare och utförare av trafik. Ett flertal nya dotterföretag, såsom SL Buss och SL Tunnelbana, grundades för att ansvara för trafikverksamheten. Planering och upphandling av trafiken förblev politiskt styrd medan företagen som ansvarade för trafikverksamhet drevs som vinstdrivande företag.

”SLs verksamhet skall organiseras så att det politiska ansvaret för kollektivtrafikens omfattning, kvalitet, utveckling och finansieringsformer tydligt särskiljs från det företagsmässiga ansvaret för trafikproduktionen” (SL90 fastställd 1990).

Nästa steg var att ordna upphandlingar av trafikarbetet på en konkurrensutsatt marknad. Först gjordes upphandlingar inom busstrafiken eftersom det redan fanns ett stort antal aktörer på denna marknad. SL Buss vann några av upphandlingarna medan de övriga gick till stora operatörer som Swebus och Linjebuss. Mellan 1994 och 1996 gjordes upphandlingar av tunnelbanan där SL Tunnelbana vann alla tre linjer. Det gjordes även upphandlingar av regionala tågen och pendeltågen, vilka vanns av privata trafikoperatörer.

SL har sedan dess mer och mer renodlat sin roll som planerare och upphandlare av trafik och har med tiden sålt ut de företag som sysslar med trafikverksamhet. Idag driver SL ingen trafik själv. Man har dock kvar en viss koppling till trafikverksamheten genom att vara delägare till Busslink (30 procent). SL äger infrastrukturen för tunnelbanan och den lokala spårtrafiken.

75 procent av alla resor till Stockholms innerstad under maxtimmen görs med SL (*Trafiken i Stockholms län*). Kollektivtrafikens andel av resorna är

därmed osedvanligt hög. Ungefär hälften av kostnaderna för SL-trafiken bekostas av skatteintäkter (kring 1990 var andelen ungefär 70 procent).

## 2.3 Samordning och relation till staten

Landstinget som huvudman kan samordna olika kommuner som ingår i regionen. Genom skatteuttag kan också verksamheter finansieras utan ett mer eller mindre fullständigt beroende av staten som i England. Statens styrning är också indirekt på ett helt annat sätt än i Danmark och England. I jämförelse framstår Stockholms Läns Landsting, och därmed SL, en som både organisatoriskt samlad och finansiellt stark organisation.

Greater Manchester är dels organisatoriskt splittrat då tio district councils har beslutanderätten i många lokala frågor, dels finansiellt helt beroende av framgång i sökandet av medel från den nationella regeringen. Genom detta ekonomiska beroende har den nationella regeringen också helt andra möjligheter att direkt styra den lokala verksamheten i den riktning man önskar.

Köpenhamnsregionen är också organisatoriskt splittrad jämfört med Stockholm även om man genom skatteuttag kan tillförsäkra sig inkomster att bekosta trafiklösningar. Staten spelar också en större roll, inte genom finansiering direkt, men genom centraliserade beslutsprocesser och aktivt engagemang i lokal-/regionaltrafik med tåg. I fallet med Örestad har staten också haft 45 procent av aktierna i ett bolag med Köpenhamns kommun där markförsäljningar finansierat byggandet av Metron.

## 2.4 SL:s nuvarande organisation

SL har idag ca 500 anställda och är organisatoriskt indelat i tre enheter. På *teknikenheten* arbetar framför allt ingenjörer och man ansvarar för att förvalta och utveckla den infrastruktur som SL äger, bl.a. fastigheter, spår, tele- och radiosystem samt fordon (huvudsakligen spårfordon). *Marknadsenheten* ansvarar bland annat för trafikinformation och kampanjer, reklamavtal samt att vårda varumärket SL. *Trafikenheten* har tre huvudsakliga arbetsområden: (i) planering och utveckling av trafikutbudet och SLs hela trafiksystem, (ii) förvaltning och utveckling av kontrakt med trafikentreprenörer och andra entreprenörer samt (iii) upphandling av ny trafik. Det övergripande arbetet inom SL leds av dess VD som till sin hjälp har en stab. SL är ett aktiebolag som är helägt av Stockholms läns landsting (SLL). Bolagsstyrelsen består av politiker från SLL. SL har även tre regionstyrelser som består av politiker utsedda av respektive parti i landstinget.

Tabell 1. Organisatoriska förändringar inom SL: 1989 jämfört med 2007.

	SL 1989	SL 2007
Drift av buss- och spårtrafik	Nästan all trafik drivs i egen regi av SL. Pendeltågen drivs av SJ på entreprenad åt SL.	All trafik drivs på entreprenad av ett flertal trafikoperatörer. Kontrakten upphandlas i konkurrens. Kontraktstiden är normalt 5+5 år.
Planering av trafiken	SL ansvarar för planeringen	SL ansvarar för planeringen.
Antal anställda	13 500	500 anställda inom SL. Ytterligare 10 000 anställda av trafikoperatörerna.

Innan omorganiseringen av SL så deltog den politiska styrelsen i beslutsfattande kring detaljer i SLs trafikverksamhet (SL 2002, s. 31). En viktig del av omorganiseringen handlade om att skilja ut vad som skulle vara politiskt styrt och vad som skulle skötas av företagsledningen. Idag beslutar den politiska styrelsen i frågor av strategisk vikt samt när det rör sig om stora investeringar och upphandlingar (belopp på 25 miljoner kronor eller mer).

## 2.5 Landstingets, SL:s och entreprenörens miljöpolicy

Vilka målsättningar har då inblandade aktörer för att förbättra miljön?

Stockholms läns landsting har ett miljöpolitiskt program, *Miljö steg 5*, för 2007-2011 där det bl.a. sägs att landstinget ska:

- verka för ekologisk hållbarhet genom framsynt regional planering, resurshushållning, övergång till förnybara resurser och minskade utsläpp av föroreningar
- ta miljöhänsyn i varje handling och beslut
- upphandla, köpa in och beställa varor och tjänster som medför minsta möjliga miljöbelastning

Inom miljömålsområdet transporter ges anvisningar för tänkbara åtgärder för t.ex. partikelreduktion och förnybara drivmedel. Dessutom fastslås uppföljningskrav.

Målen initieras ytterst av politiker. Dessa mål kan vara relativt ambitiösa: År 2011 ”utförs minst hälften av landstingets person- och varutransporter med förnybara drivmedel”. Tänkbara åtgärder för SL specifikt är bl.a. ”nyanskaffar bussar som innehåller bästa möjliga teknik för reduktion av partiklar, kväveoxider och buller”. (*Miljö steg 5*)

Det finns ett förhållningssätt där man ser sig som pådrivande. (Angående kommunikation) ”Genom aktiv informationsspridning kan landstinget få fler aktörer att tillämpa våra miljötekniska lösningar. På så sätt kan en större marknad för den aktuella tekniken skapas, en marknad där flera tillverkare och leverantörer vill komma in och konkurrera. Detta leder i förlängningen till lägre kostnader för landstinget och sannolikt till ytterligare utveckling och förbättring av de tekniska lösningarna.” (*Miljö steg 5*)

Även SL har en fastslagen miljöpolicy (senast reviderad 2006) där det sägs att ”SL ska fortsatt vara det mest miljövänliga resealternativet och en föregångare på miljöområdet inom transportbranschen”. Det senare visar sig t.ex. i att SL säger sig ha en av världens största etanolbussflottor (25 procent av det totala antalet bussar enligt SLs årsberättelse 2006).

Däremot ifrågasätts inte trafikökningar så länge SL behåller sin *andel* av resenärerna. ”SL verkar för att kollektivtrafikens andel av fordonstrafiken är fortsatt hög” (*Miljö steg 5*). Här återfinns inget om *reducerad* biltrafik. Däremot finns i SL:s miljöpolicy en inriktning på fler resenärer:

”SL ska fortsatt aktivt arbeta med att få fler resenärer att åka kollektivt. Att på bekostnad av bilismen öka antalet kollektivresenärer innebär en minskad miljöbelastning för transportsektorn.”

Även entreprenörerna markerar ett intresse av att arbeta för en bättre miljö. Ett exempel från Concordia Bus, dvs. Swebus, på miljömässiga kärnvärden:

”We are committed:

1. To making a significant contribution to improving the environment by reducing congestion and associated pollution through the efficient operation of bus routes.
2. To improving our environmental performance and minimising our overall environmental impacts as is reasonably practicable through compliance with environmental regulations stipulated in the Contract terms with the municipalities and by complying with all effective standards set by government bodies and EU directives.
3. To efficiently running bus services on a timely basis with a service minded approach which will encourage the use of public transport.”

Paragraf 2 indikerar att man ska följa det man åläggs. Annars ska man arbeta effektivt och uppmuntra kollektivtrafik genom att ge god service. Utvecklingen av bättre miljölösningar förutsätts dock huvudsakligen ske av någon annan.



## 3 Upphandling i praktiken

---

Den kanske mest påtagliga förändringen av kollektivtrafiken är utvecklingen från egenregi till inköp av transporttjänster. Det finns därför anledning att gå närmare in på hur upphandling sker och vilka miljökrav som ställs.

### 3.1 Upphandling

SL sköter själv hela den strategiska trafikplaneringen, såsom val och dragning av linjer, tidtabeller, turtäthet med mera. Trafikentreprenörerna har ansvar för den dagliga driften av trafiken och den detaljerade planering som detta för med sig. Det faktum att SL planerar för all trafik i regionen underlättar möjligheterna att göra trafiksystemet smidigt och väl sammankopplat. Här är kontrasten stor till framför allt situationen i Manchester. Större delen av trafiken kan Greater Manchester Passenger Transport Authority (som representerar de tio ingående distrikten) över huvud taget inte påverka annat än genom frivilliga överenskommelser i form av t.ex. "Quality Bus Corridors". Dessa är emellertid helt tandlösa. Försök till lokal reglering skulle omedelbart bemötas med rättsliga åtgärder av de bussoperatörer som inte innefattas varför det ses som lönlöst. Samordning mellan privata bolag t.ex. vad gäller tidtabeller förhindras av en sträng konkurrenslagstiftning

SL sköter också planering och utveckling av miljöarbetet, såsom planeringen av satsningen på biodrivmedel och utveckling av miljökrav i upphandlingarna. Det är alltså SL som till exempel beslutar vilka miljömål som ska gälla i trafikupphandlingarna, utifrån de övergripande målen som beslutats av Stockholms läns landsting. SL ställer krav på entreprenörerna i upphandling och avtal samt utformar olika incitament för att förbättra kvalitén på verksamheten. Trafikentreprenörernas roll är att följa de krav som SL ställer samt producera en så effektiv transportlösning som möjligt. Det finns inga förväntningar från SLs sida att trafikentreprenörerna ska ta egna initiativ för att förbättra miljöprestanda eller andra kvalitetsaspekter utöver de krav och incitament som finns i avtalen.

SL anser att de i teorin på ett tillfredställande sätt kan styra trafikentreprenörernas miljöarbete, samt andra kvalitetsaspekter, genom krav och incitament i upphandlingarna. För att det ska bli verklighet krävs dock en ordentlig uppföljning och tillsyn av huruvida entreprenörerna verkligen följer sina åtaganden. Enligt tjänstemän (intervju Ljung) och politiker (intervju Broberg) så har uppföljningen tidigare varit bristfällig vilket gjort att man inte

vetat om trafikentreprenörerna följt miljökraven. Efter införandet av miljöledningssystem har uppföljningen blivit bättre

Generellt så är den politiska ledningen mycket aktiv i SLs verksamhet och man har i påtaglig politisk enighet initierat viktiga beslut som har haft betydelse för SLs miljöarbete:

- Satsning på biodrivmedel. SLL har satt generella mål för användning av biodrivmedel i transporter vilket omsatts i mål för introduktion av biodrivmedel i SLs kollektivtrafik.
- Miljöcertifiering. SLL har haft krav att alla landstingets verksamheter ska miljöcertifieras. Denna process har för SLs del inneburit införande av ett miljöledningssystem, vilket i sin tur bidragit till ett ökat fokus på miljökrav i upphandlingar, mer strukturerad uppföljning av miljökraven, anställande av personal med miljökompetens och ett stärkande av miljöaspekten i SLs organisation.

Här är också situationen ganska annorlunda än i England och Danmark där i stort miljöintresset är lägre, framför allt i organiserad form. Påtryckningar från miljörelser och allmänhet upplevs sällan. Bruk av t.ex. utvärdering av miljöeffekter av beslut förekommer dock.

Samarbetet med entreprenörerna beträffande miljön beskrivs på följande sätt på SL:s hemsida:

”I dag anlitar vi entreprenörer för att sköta SL-trafiken. Det är viktigt att även de uppfyller våra höga miljökrav.

För att få ett avtal med SL måste en entreprenör upprätta en miljöplan som återkopplar till myndighetskrav, SLs beställarkrav och landstingets miljöprogram.

Vilken organisation och ansvarsfördelning har man för miljöfrågorna? Hur ska information och utbildning skötas? Vilka rutiner för miljöbokslutet finns? Hur hanterar man utsläpp, kemikalier och avfall?”

De krav som ställs återfinns i anbudsunderlagen.

### 3.2 Anbudsunderlag

Det har funnits en utveckling i upphandlingarna från ett påtagligt fokus på kostnader till att även beakta andra aspekter. Anbudsunderlagen har blivit betydligt utförligare med detaljerade krav på frågor rörande bl.a. fordonen, personalen, trygghet, tillgänglighet och miljö. En jämförelse med avtal i Manchester ger dock vid handen att avtalen där är oerhört preciserade i vissa frågor som t.ex. rör chaufförers uppträdande. Bl.a. specificeras att bussen

faktiskt måste stanna och ta upp passagerare! Ett grundläggande tilltro tycks saknas vilket leder till detaljreglering.

Avtalen med SL:s entreprenörer har utvecklats mot nettoavtal, vilket innebär att deras ersättning delvis baseras på hur de uppfyllt olika kvalitetsaspekter såsom punktlighet, fordonens skick och kontroll av biljetter.

Miljökraven har generellt blivit mer detaljerade i senare upphandlingar. SL:s kvalitetsbilaga till ett av de första avtalen 1993 med en bussoperatör omfattade fyra sidor. 2001 var kvalitetsbilagan 13 sidor (Pyddoke 2003:19). Miljökraven är skallkrav, de måste uppfyllas för att entreprenören skall vara aktuell för upphandlingen. Kraven rör t.ex. miljöledning, utsläpp, kemikalier och buller. Fordonsteknologi utgör ett viktigt inslag. Krav på biodrivmedel finns endast i de senaste upphandlingarna: i övriga fall har det förhandlats in i befintliga avtal. Incitament direkt kopplade till miljö har inte använts i särskilt stor utsträckning.

Vi kan se några exempel på kriterier vid anbudsgivning:

”Vid bedömningen av vilket anbud som är mest ekonomiskt fördelaktigt kommer SL att ta hänsyn till två kriterier; totalpris samt verksamhetsutveckling...”. ”Utvärderingskriteriet verksamhetsutveckling består av sex stycken underkriterier:

- ledarskap
- information
- planering
- medarbetarnas utveckling och delaktighet
- verksamhetens processer
- kundtillfredsställelse”

(Förfrågningsunderlag busstrafik Södertälje 2005-05-16)

Ordet miljö nämns inte specifikt. I anbudsunderlaget för Roslagsbanan (*Bilaga A Anbudsförutsättningar 2002-03-14*) anges vilken vikt som tillmäts olika utvärderingskriterier:

Trafik 15 %

Säkerhetsmässigt utförande av efterfrågade tjänster 5 %

Kvalitet i utförande av efterfrågade tjänster 25 %

Priser och övriga kommersiella villkor 50 %

Miljö 5 %

Sistnämnda innefattar:

- Program för miljöarbetet i området.
- Kompetens och organisation för utförande av detsamma.
- Bedömd förmåga att utveckla och genomföra lokal miljöplan.

Allmänt sett är då miljöfaktorer en mindre del av avvägandena vid upphandling. Förutom ekonomi är det snarast ledningsfrågor och logistikförmåga som blir avgörande för vem som får kontrakt.

”Operatörer som lämnar anbud har i stort sett samma kostnadsstruktur. Effektiv planering, förmågan att lösa komplex logistik och tillgången till en stor bussflotta är fördelar som avgör.” (Concordia Bus *Resenären i fokus* s 16)

## 4 Effekter av organisatoriska förändringar på miljöarbetet

---

Vi kan nu söka analysera i vilken mån, och på vilket sätt, de organisatoriska förändringarna som vi diskuterat har påverkat miljöarbetet i form av effektivitetsvinster, koordineringssvårigheter respektive incitament för utförare att jobba fram miljövänligare lösningar.

### 4.1 Effektivitetsvinster?

Stora effektivitetsvinster gjordes under de första åren efter omstruktureringen av SL. Från 1991 till 1997 sjönk priset per sittplatskilometer. Många av effektivitetsvinsterna gjordes inom SL:s egen operativa verksamhet. Effektiviseringarna innebar bland annat personalminskningar, minskningar av antalet bussar, längre arbetstider, kortare semester och lönesänkningar (SL 2002:43-44). Dessa förändringar gjorde så att personalen på SL fick ungefär samma villkor som personalen inom andra trafikföretag som konkurrerade om upphandlingarna. Från 1997 har priset per sittplatskilometer varit sakta stigande och på senare år har det stigit kraftigare (intervju Chudi). Enligt en tjänsteman på SL finns det två huvudsakliga orsaker till att priset stiger. För det första så finns det små marginaler inom branschen vilket gör att det måste få kosta lite mer för att trafikentreprenörerna ska få en långsiktigt sund ekonomi. För det andra så ställer SL numera högre kvalitetskrav i upphandlingarna vilket gör att verksamheten blir dyrare (intervju Chudi).

Det finns inget direkt samband mellan effektivitetsvinster och en ökad satsning på SLs verksamhet (intervju Chudi 2006). Alla vinster från SLs verksamhet går in till landstingets gemensamma budget och sedan fördelar landstinget pengar till SL. Effektivitetsvinsterna har använts på olika sätt. Dels har skattefinansieringen av SLs verksamhet minskat från 70% vid början av 1990-talet till 50% idag. Dels så ställs högre kvalitetskrav på operatörer vilket ökar kostnaderna. Dels så leder ökad effektivisering till att politikererna i landstinget kan lägga pengar på investeringar i infrastrukturen för kollektivtrafik. Det är viktigt att notera att SL ingår som en liten del i landstingets hela verksamhet, och man svarar för endast 10% av landstingets hela budget. Beslut angående SL hänger därför alltid samman med landstingets situation generellt. Till exempel kan den senaste stora prishöjningen inom

SLs trafik (2002) kopplas till att landstinget behövde pengar till sin övriga verksamhet (främst sjukvård) (intervju Chudi 2006).

Det är alltså svårt att direkt göra en koppling mellan effektivitetsvinster och bättre miljö. Däremot kan kollektivtrafikens volym hållas uppe med en mindre andel skattefinansiering vilket är viktigt i en ansträngd ekonomi. Det kan också hävdas att vinsterna lett till mer kollektivtrafik än som annars varit fallet (intervju Broberg).

## 4.2 Koordineringssvårigheter?

Landstinget (genom SL) är en stark aktör, dels som mycket stor uppköpare (man bedriver hälften av all kollektivtrafik i Sverige), dels som ansvarig för regional planering. Beställarkompetens finns och även om få övergångar mellan entreprenörer har varit ”sömlösa” verkar SL ha god kontroll. SL är helt dominerande i relation till entreprenörerna och kan i stor utsträckning diktera villkoren. Generellt är SL en så stor och dominerande aktör att de risker för brist på koordination, beroende av privata aktörer etc. som nämns i litteraturen helt enkelt inte gäller i detta fall. Nätverkstänkande antas generellt implicera att ingendera parten kan påtvinga andra sina åsikter, detta verkar inte gälla här (jfr De Bruijn & Dicke 2006:725). Marknaden innebär inte alltid likvärdig makt.

”Jag har lärt mig att i den kommersiella marknaden har kunden alltid rätt. Vi är den groteskt största kund som finns i det här landet. Vi kan ställa precis vilka krav vi vill.” (intervju Kettner)

Den som betalar bestämmer. Den politiska styrningen från landstingets sida är också fortsatt stark vad gäller investeringar och prioriteringar. Med tanke på att verksamheten till 50 procent betalas via skattsedeln är det inte orimligt. Att ha fortsatt kontroll över infrastrukturen kan vara viktigt för att undvika just koordineringssvårigheter.

I stor utsträckning bestämmer SL villkoren i detalj. SL har t.ex. rätt att kontrollera emissioner och buller på fordonen. ”Rutin för att klottersanering av fordon utförs på av SL anvisad plats, så att risken för utsläpp till mark och vatten minimeras” (*Förfrågningsunderlag busstrafik Södertälje*). SL äger depåer och ska leasa ut bussar till entreprenörerna vilket ytterligare ökar kontrollen från SL:s sida. ”Det har ju aldrig varit något problem i pendeltågstrafiken så varför skulle det egentligen vara det i busstrafiken?” (intervju Kettner)

Sammanfattningsvis har SL gått från en diskussion om egenproduktion – utkontraktering, till fokus på vem som ska ha kontrakten, till fokus på system för att övervaka kontrakten (jfr Brown et al 2006:323). Tendensen till övertag för SL och hög grad av detaljstyrning är dock kanske inte unik.

”(T)he new contracting out arrangements seem to have a rather *top-down flavour*. In fact, the instrument, i.e. contracting – which tends to be a relation between equals in the private sector, is transformed into a top-down relationship in the hands of the public sector. Also, contracting out tends to show the same dynamics as the classical central rule approach. If the implementation does not work: create more rules to provide the right incentives.” (Klijn 2002:160)

Samordning kollektivtrafik och planering och bebyggelse är viktig i sammanhanget och där framstår Stockholm som relativt framsynt.

”Stockholm har en väldigt stark tradition av att inte tillåta urban sprawl utan att faktiskt noggrant fundera. Miljonprogrammet i Stockholm och bebyggelseutvecklingen i Stockholm sedan 50-talet är ju styrt av tunnelbanan, Vällingby och hela det där. Mens göteborgarna brukar säga dystert att deras spårvagnsnät är draget efter avloppskartan för det var enklast att ha alla grejer i gatan på samma ställe.” (intervju Kettner)

Politikerna i SL kan ur styrningssynpunkt skatta sig lyckliga. Deras situation framstår som extra avundsvärd ur ett brittiskt perspektiv där en påtaglig frustration råder över hur lite inflytande man har över trafikplanering dels i förhållande till den privata marknaden, dels i förhållande till staten.

### 4.3 Krav på trafikentreprenörernas miljöarbete

Som tidigare nämnts finns i kontrakten detaljerade krav på användning av bestämda drivmedel, utsläppsnivåer, miljöledningssystem etc. Kraven har också med tiden skärpts. Trafikupphandlingssystemet har gjorts om för att kunna ställa andra sorters krav på miljö, arbetsmiljö och resenärsservice (intervju Kettner). Finns då anledning för entreprenörerna att gå utöver dessa miljömål? Det verkar inte så, det ger ingen extra konkurrensfördel att vara *mer* miljövänlig än anbudsunderlaget kräver.

”Det är ganska enkelt att konvertera motorer från diesel till etanol. Busslink hade dock inte på egen hand skaffat etanobussar. Entreprenörer får inga pluspoäng för miljö, det hade varit ett helt annat sug annars.” (intervju Svedehag&Wikström)

”Ingen entreprenör i Sverige säger: Vi tar ytterligare 100 etanobussar. Branschen har dålig lönsamhet, ligger kring noll eller förlust. Vid upphandling tar man betalt på samma villkor. Ingen har råd (på egen hand) med något som är bra för samhället.” (intervju Florell)

Förändringar kräver offentliga tillskott.

”Vi kan som beställare mer renodlat berätta och ställa krav på hur vi vill ha det när det gäller t.ex. olika former av miljökrav. Ett exempel är att vi i avta-

len skriver i snitt respektive maxålder för entreprenörernas bussflotta. Vi kan också tillskjuta extra medel för att till exempel minska bussflottans ålder ytterligare och därmed få en renare bussflotta.”. (intervju Broberg)

Dåligt ekonomiskt utrymme ger incitament att uppfylla ställda krav men inte mer. Detaljerade specifikationer riskerar då att leda till brist på innovation och flexibilitet (jfr Bryntse 2000:282). Hur ska utrymme lämnas för entreprenörens initiativ samtidigt som beställaren styr (jfr De Bruijn & Dicke 2006:718)?

Samtidigt verkar heller inte i de danska och brittiska systemen finnas incitament för privata operatörer att självmant satsa på miljövänlig teknologi om inte resenärerna kräver det och det därmed blir en konkurrensfördel. Miljöhänsyn ges i kundundersökningar en underordnad roll i förhållande till faktorer som punktlighet och säkerhet.



## 5 Hur förmår SL hantera nya miljökrav?

---

Vi övergår nu till en diskussion av hur vissa nya element med miljömässiga konsekvenser kan hanteras i den organisatoriska kontext som vuxit fram.

### 5.1 Satsning på biodrivmedel

SLs satsning på etanolbussar startade i slutet av 1980-talet. Inköp av etanol- och biogasbussar har ökat kraftigt på senare år. Alla bussar i Stockholms innerstad drivs idag med biodrivmedel. SL har satt upp mål för andelen biodrivmedel i bussflottan. År 2011 ska minst 50 procent av bussarna köras på biodrivmedel och senast år 2025 ska alla bussar använda biodrivmedel.

Anställda på SL nämner ett flertal olika motiv för att satsa på biodrivmedel. Från början har miljöengagemanget varit den viktigaste drivkraften, med målsättningen att minska utsläppen av växthusgaser, men även av kväve och partiklar som påverkar den lokala miljön. Idag nämns även energisäkerhet som en viktig faktor som motiverar satsningen på biodrivmedel, eftersom man inte vill vara långsiktigt beroende av import av olja. Kopplat till detta är ekonomi en tredje faktor. I dagsläget är det inte lönsamt med biodrivmedel jämfört med oljebaserade drivmedel, men om oljepriset stiger ytterligare (och priset på biodrivmedel sjunker) så kan det bli lönsamt.

SL:s politiska ledning har varit drivande för satsningen på biodrivmedel. De mål som SL har för införande av biodrivmedel har sin bakgrund i generella mål som landstingets politiska ledning har satt upp.

SL planerar och driver själva satsningen på biodrivmedel. Trafikentreprenörerna får sedan krav på sig att köra en viss andel av bussarna med biodrivmedel. Hittills har det inte ingått några specifikationer i avtalen angående andel biodrivmedel eftersom takten på introduktion av biodrivmedel var betydligt lägre när de befintliga avtalen skrevs under 1990-talet. När SL sedan har velat introducera biodrivmedel har de fått förhandla in det i befintliga avtal med trafikentreprenörer. Det har funnits skrivelser i avtalen som gjort det möjligt för SL att kräva en introduktion av biodrivmedel. Det har emellertid inte varit en optimal modell eftersom entreprenörerna har fått presentera vilka kostnader de har för etanol (som det oftast varit fråga om) utöver de kostnader de har för diesel, som var det ursprungliga bränslet. Denna modell har inneburit dels att man måste ha förhandlingar mitt i av-

talsperioden, dels att man har fått lita på entreprenörernas bedömning av kostnader. I den senaste upphandlingen av busstrafik i Solna, Sundbyberg och Sollentuna (Råstadepån) har man istället infört krav på hur stor andelen biodrivmedel ska vara (75% vid utgången av 2011). På så sätt kommer kostnader för introduktion av biodrivmedel också att utsättas för konkurrens mellan entreprenörer, i likhet med övriga delar av verksamheten. Entreprenören ansvarar för att köpa in bussar som använder biodrivmedel medan SL står för infrastruktur i form av tankställen för etanol. I och med att tankställen är enbart för etanol så innebär det i praktiken att entreprenörerna kommer att använda etanobussar eftersom kostnaderna annars skulle bli betydligt högre.

## 5.2 SL:s roll i Stockholmsförsöket

Stockholmsförsöket varade mellan 22 augusti 2005 och 31 juli 2006. Försöket avslutades men trängselavgifterna har senare permanentats. Den senare utvecklingen behandlas inte här. Huvudmålen för försöket var att minska trängseln, öka framkomligheten och förbättra miljön. Syftet var att pröva om miljöavgifter/trängselskatt och utbyggd kollektivtrafik kan bidra till ett effektivare trafiksystem och bättre miljö (Stockholmsförsökets hemsida). SL:s roll i Stockholmsförsöket var att utöka kollektivtrafiken samt bygga nya infartsparkeringar. Kollektivtrafiken utökades med 14 nya direktbusslinjer från ytterområden till Stockholms innerstad, samt 2 nya blåbusslinjer, totalt 197 nya bussar. Befintliga buss- och spårinjer förstärktes med nya avgångar och fler vagnar.

Enligt SLs projektledare för Stockholmsförsöket så har SL haft en affärsnärlig roll i försöket. SL blev kontaktade av staten för att göra en utökning av kollektivtrafiken baserat på den ökade efterfrågan som trängselskatterna skulle medföra. Staten stod för alla kostnader och SL stod för genomförandet. SL har därför hela tiden sett det som en affärsuppdrag med staten, ett uppdrag som ska genomföras. SL har stått för information om den utökade kollektivtrafiken men har annars haft en ganska neutral hållning till försöket. ”Vi har gjort vad som väntas av oss i informationsmanter och så.” (Tedesjö 2006) Man har alltså inte varit en drivande part i Stockholmsförsöket. Anledningen till att SL har haft denna neutrala hållning är att ”SL har ett varumärke som ska leva längre än Stockholmsförsöket, och ingen visste riktigt hur det här skulle löpa ut.” (Tedesjö 2006)

SL fick ganska fria tyglar från staten för att se till så att kollektivtrafiken svarade mot den förväntade efterfrågan. SL planerade hela utökningen av kollektivtrafiken själva. För att genomföra utökningen var man dock tvungen att förhandla dels med Banverket, dels med trafikentreprenörerna. En generell svårighet var att trängselskatterna var dyrast i rusningstiden när många åkte, vilket gav ytterligare belastning på kollektivtrafiken när det redan var som mest belastat. Detta innebar dels att det var svårt att få in ny

kapacitet, dels att varje ny resenär blev väldigt dyr. Det blev tidigt tydligt att det fanns lite utrymme för ökad kapacitet inom tunnelbana och pendeltåg. I tunnelbanan kunde man inte sätta in extra avgångar i maxtrafiken men man kunde öka perioden för maxtrafik. För pendeltågen förhandlade man med Banverket för att få nya tåglägen (passager genom Stockholm Central, spåren genom Stockholm är mycket belastade och förseningar kan leda till förseningar för tåg i hela landet). SL fick sju nya tåglägen vilket betraktades som en framgång.

Den mesta av utökningen gjordes dock i form av de 14 direktbusslinjerna. När direktbusslinjerna planerades så kungjorde SL att samtliga entreprenörer som hade verksamhet i de områden som busslinjen passerade hade möjlighet att lämna anbud på att ta hand om linjen. I praktiken blev det dock inga upphandlingar eftersom endast den entreprenör som hade depå där bussen startade ifrån var intresserad av att lämna anbud. Detta kan förklaras av att det krävs depåkapacitet för att kunna ge service till bussarna och det skulle vara oekonomiskt för andra trafikentreprenörer att använda andra depåer eller starta en ny depå. Dessutom så fanns det enbart tre större entreprenörer i regionen (Swebus, Connex och Busslink) och dessa fick alla någon del av de nya direktbusslinjerna, vilket kan ha gjort att de inte ville lämna anbud i någon annans område.

SL förhandlade sålunda till sig avtalen om direktbusslinjerna inom de befintliga trafikavtalen. Det var en speciell förhandlingssituation eftersom SL kunde kräva att de nya linjerna skulle sättas in samtidigt som det var entreprenören som bedömde vilka ökade kostnader det innebar för dem. Dessutom var det känt att staten stod för alla kostnader. Utifrån SL:s perspektiv var det viktigt att få en seriös uppgörelse även om tredje man betalade, och att alltså agera som om man själv skulle ha betalat. Utgångspunkten för förhandlingarna var de trafikavtal som fanns där det också finns förändringspriser om SL beställer ny trafik. När SL först tog in offerter från entreprenörerna tyckte man att de var betydligt högre än vad man kommit överens i basavtalen. ”Det hör väl en entreprenör till att alltid försöka göra goda affärer. Och det finns alltid en risk med att staten kommer in och betalar.” (Tedesjö 2006) Så man satte sig och förhandlade med entreprenörerna med den utgångspunkten att man borde grunda sig på förändringspriserna men att SL var beredda till en del förändringar eftersom det inte var trafik som man normalt köpte. Entreprenörerna hävdade till exempel att det var en väldigt dyr trafik eftersom bussarna går fulla in på morgonen och tomma tillbaka, och tvärtom på kvällen. Därför argumenterade de för att de borde få mer betalt för dessa linjer vilket SL också gick med på. Från SL:s sida har man även haft ett intresse att entreprenörerna inte ska göra en dålig affär eftersom det är bra för SL om de har en god ekonomi. Därför har man inte velat vara alltför tuffa i förhandlingarna med entreprenörerna. ”Vi har ju ett intresse av att de mår bra ekonomiskt, det var väldigt viktigt att hitta rätt pris. De ska inte göra jättevinst, men det ska inte bli en förlustaffär för våra entreprenörer, för det skulle straffa sig tillbaka på oss i ett senare skede.” (Tedesjö 2006).

Bussar införskaffades genom finansiell leasing med landstingsborgen.

”Miljöegenskaperna på dessa bussar kom att hamna i fokus. Scania hade lagt ned tillverkningen av bussar med etanoldrift. Att välja biogasbussar, med allt vad det kräver i uppbyggnad av infrastruktur, var inte realistiskt med den korta tidplan som gällde. Scania meddelade då att de tänkte återuppta tillverkningen av etanoldrivna bussar, och trycket på SL blev stort att införskaffa sådana. SL avböjde dock, med motivet att denna motor, som är innerstadsanpassad, är olämplig för de trafikuppgifter som direktbussarna skulle ha. Dessutom skulle det medföra en ologisk och tidskrävande uppbyggnad av ny infrastruktur med stor geografisk spridning i länet. Slutligen beställdes nio biogasbussar för innerstadens stomtrafik och 188 dieselbussar med krav på bästa reningsteknik.” (*SLs insatser i Stockholmsförsöket* sid 16)

## 6 Slutsatser

---

### 6.1 Mer marknad i kollektivtrafiken: till nytta eller förfång för miljön?

Marknadslösningar skulle kunna innebära försvagad hierarki och därmed sämre genomslag för politiska miljömål. Detta verkar inte alls vara fallet i Stockholms kollektivtrafik. Kraven som ställs är ofta ursprungligen politiskt initierade och SL är en gigantisk uppköpare på marknaden. Upphandlingsregler och utländskt ägande av entreprenadföretag utgör inget hinder i sammanhanget. SL har inte påverkats annat än genom allmänna EU-direktiv. De viktiga, strategiska besluten verkar inte tas på någon annan nivå i dag än tidigare. Samordningsmöjligheterna är fortsatt goda genom planering och ägande av infrastruktur.

Effektiveringsvinster har gjorts (liksom i Köpenhamn och Manchester). Till en del har vinsterna använts för strängare, och kostsammare, miljökrav. Men till stor del har vinster snarast i första hand lett till en minskad subventioneringsgrad. Det blir en avvägning mellan en landstingsbudget i balans och insikten om att ökad andel kollektivtrafik minskar miljöbelastningen. Ekonomidimensionen förefaller prioriterad framför miljöhänsyn (och även sociala hänsyn).

Marknadslösningar skulle också kunna öka fokus på uthållighet om miljön blir ett konkurrensmedel.

”Governments use market forces to protect public values rather than opposing and trying to mitigate such forces. Thus companies compete on public values, trying to win the favour of consumers by considering the protection of public values to be of paramount importance.

One example of this mechanism is that of energy producers who are able to differentiate themselves from their rivals by offering ”sustainable” energy”. (De Bruijn & Dicke 2006:726)

Miljööverväganden är dock en försvinnande liten del i kontraktsförfaranden. Det är andra saker som fokuseras.

”Det enda som konkurrensutsätts i kollektivtrafiken är ledningen. Vi har sedan länge sagt att alla har rätt att gå över i jobb. Det är ledningens förmåga att organisera arbetet på ett bra sätt, ledningsfilosofi och ledningsstruktur är min uppfattning.” (intervju Kettner)

Kontrakt *tydliggör* snarast skillnaderna mellan offentligt och privat, en formaliserad kommunikation kan underlätta hantering av komplexitet (Bryntse 2000:278). Kontrakt framtvingar utvärderingskriterier som är relativt precisa (även om kritik kan finnas som ifrågasätter om rätt saker mäts). Ansvarsutkrävande sker regelbundet vid avtalsförnyelse, följderna av missnöje med entreprenaden blir påtagliga om kontraktet förloras.

Det finns ett begränsat antal entreprenörer som utgör stora aktörer på marknaden. Antalet aktörer medger alltså överblick. Däremot konkurrerar miljömålen uppenbart med andra mål. Ingen direkt diskussion om målavvägning tycks dock förekomma. Ägarförhållanden kan också leda till intressekonflikt. Public Private Partnership finns avseende tunnelbanan där underhåll av fordonen sköts av ett bolag som ägs av beställaren (SL), entreprenören (Veolia Transport) och tillverkaren av tågen (Bombardier).

Slutsatsen kan vara att miljön varken tjänat eller förlorat på de nya organisatoriska lösningarna i Stockholm. Farhågorna har inte besannats men möjligheterna knappast heller utnyttjats på ett sätt som inte kunde fås i ett system med egenregi. Miljön blir, precis som i tidigare system, beroende av hur mycket av skattebetalarnas pengar man vill använda. SL:s viktigaste miljöåtgärd traditionellt har varit att finnas till, kollektivtrafiken är i sig själv miljövänlig i relation till bilen. Senare tids fokus har också hamnat på teknik- och bränslefrågor.

Hur arbetar då som en jämförelse Manchester med miljökrav? Delvis ambitiöst men:

- Det finns ett lågt intresse från allmänheten.
- Frekvens, pålitlighet och pris är helt avgörande kvalitetsindikatorer.
- Partnerskap är frivilliga, de lokala myndigheterna kan enbart söka övertala operatörer att samverka.
- Det finns generellt få program som kan stötta miljöåtgärder ekonomiskt.
- Det är också brist på lokala resurser, undantag utgör visst stöd till partikelfilter.
- Det finns inga omfattande och aktiva organiserade miljöintressen.
- Om man lyckas få bolag att investera i (dyrare) miljöteknik finns risken att de utkonkurreras av mindre miljövänliga bolag.

Allmänt är den lokala nivån relativt kraftlös, i händerna på den nationella nivån för att kunna finansiera miljövänliga transporter. Bussbolagen framstår som relativt defensiva med fokus på att generera vinster i första hand. De ser inget egenvärde i ökat antal passagerare. Modal split ses som en angelägenhet för det offentliga.

Situationen i Köpenhamn ligger närmare Stockholm men det saknas en enhetlig transportpolitisk styrning. Det fragmenterade offentliga systemet underlättar inte implementeringen av bättre transportlösningar.

## 6.2 I vilken riktning går utvecklingen?

Marknadslösningar verkar inte ha hindrat samordningsmöjligheterna i Stockholm. Strategiska beslut har inte överlämnats till andra. Politiker, både i SL och SLL, är fortfarande aktiva och styrande. Styrningen verkar dock förena ”best practice” med några inslag av ”worst practice” (se Ejersbo & Greve 2002:155). Utvecklingen har gått i riktning mot mer genomarbetade kvalitetsmål och fokus på synligt och engagerat ledarskap hos utförarna samtidigt som det finns en risk för alltför detaljerad styrning och ensidig, kontraktsbaserad, kontroll med därav följande avsaknad av dialog.

”Standardization of methods, commonalization of practices, centralization of purchases, non-differentiation of products, are all important to the public sector in the name of efficiency” (Sellers 2003:618).

”(I)ntead of a preoccupation with control, politicians should pay more attention to guiding learning processes and creating the conditions for these processes. They should leave processes open to actors and use their knowledge while at the same time establish the direction for the learning processes since they are important for the outcomes as well as for the possibilities for implementing outcomes.” (Klijn 2002:12)

Incitamenten för entreprenörerna att själva jobba aktivt med miljöfrågor riskerar att försvagas. Om marginalerna är små, vilket operatörerna själv framhåller, lämnas utvecklingsarbetet åt beställarna. I fallet Köpenhamn gör Movia ett försök att hitta vägar att öka omsättningen för att medge ökade marginaler (intervju Sloth). Ytterst är i det nuvarande systemet det bästa för operatörerna att köra med tomma bussar då man slipper rengöringskostnader, chaufförerna slipper störliga passagerare etc (intervju Øster)!

Ofta framhålls privata företag som ett föredöme för innovation och utveckling.

”En huvudhypotes i denna uppsats är att privata företag är överlägsna offentlig sektor att bedriva utvecklingsarbete om de har något incitament att göra detta.” (Pyddoke 2003:5).

Om utvecklingen drivs för långt riskerar man kanske t.o.m. att stora delar av drivkraften bakom anlitaandet av entreprenörer går förlorad?!

”Private companies becomes like public agencies because competition for contracts is keen and they must be perceived by the contacting agent, gov-

ernment, as being agreeable with the government's demands in order to be contracted with again. Then, as time passes, the government oversight agency, which in many cases performed the service itself before privatization occurred, through evaluations, studies, on-site visits and the like, recommends methods and policies that it itself would use in the process of serving the public (cliente). This sort of pressuring approach to compelling private companies to take action dismisses or at least de-emphasizes many of the ideals and objectives upon which privatization builds its attractiveness. Government makes suggestions, sets requirements, and provides recommendations to private companies which, over time, cause the private companies/facilities to look more and more like government agencies – and company managers are left pressed between their need to recontract and the business instincts and acumen for which they've presumably been contracted with in the first place." (Sellers 2003:608).

Oerhört mycket tid och resurser riskerar att gå till kontroll. Beställarna kontrollerar att operatörerna håller tidtabeller och uppfyller kontraktens kvalitetsindikatorer. Operatörerna i sin tur kontrollerar att kontrollen går till på rätt sätt. Till en stor del tycks en ömsesidig kultur av misstro finnas mer eller mindre i de tre studerade städerna.

Går utvecklingen också i en riktning där entreprenörer blir mer osynliga? Incitamenten för att göra ett bra jobb kan minska då det inte framgår tydligt vem som sköter ett visst område. Men SL har en policy att vara den för resenären synliga parten (intervju Bure).

Svårigheter uppstår vid ny teknik, exempel system för registrering av trängselavgifter. Men, i det stora hela, tycks transporter i Stockholm ske enligt beprövad teknik och med stegvisa förbättringar som kan överblickas.

Större förändringar kan tänkas stå för dörren i Manchester. Med ambitionen att locka till sig 1.2 miljarder £ har ett gemensamt förslag till Transport Innovation Fund förmått svänga en antagonistisk relation till ett samarbetsklimat. Bussbolagen kan göra eftergifter och kompromissa om de ser en klar kommersiell vinst att göra på samverkan. Dock finns organisatoriska hinder på olika nivåer. Bättre miljölösningar kan vara beroende av organisatoriska reformer som omfattar hela organiseringen av relationen nationell – lokal nivå i England. Miljöfrågor drunknar i andra prioriteringar. Alltför många aktörer finns med "vetorätt" angående finansiering, markanvändning, skydd av konkurrens etc. Greater Manchester Passenger Transport Authority gör ett ambitiöst arbete och åstadkommer förbättringar men utan pengar från TIF kan man knappast bryta en nedåtgående trend för public transport.



## 7 Vad kan läras?

---

Vilka lärdomar kan då dras från föregående diskussion? Inledningsvis kanske att privata utförare inte är det intressanta utan hur styrning och koordinering utformas. Orsaken kan vara det som SL framhåller som ett kärnvärde (vid sidan av enkelhet och pålitlighet):

”Helhetssyn – SL har ett totalansvar för kollektivtrafiken i Stockholms län. I det ligger ett långsiktigt åtagande och ansvar för samordning och kontinuitet i trafiken.” (SL Årsberättelse 2006)

De andra städerna kan avundas Stockholm totalansvaret kopplat till en gemensam finansiering. Beslutsprocesserna blir enklare och snabbare framförallt när busslinjer korsar kommungränser. Framför allt Struktureformen i Danmark har lett till försvårad koordinering. Regionerna är tandlösa vad avser samordning av kollektivtrafik. Det ställs nu stora krav på förhandlingar i alla riktningar (intervju Sylan). Den ökning som skett i busstrafiken i England under senaste årtiondet kan helt hänföras till utvecklingen i London. En regim med en stark uppköpare (Transport for London) som kan bestämma linjenät, tidtabeller och priser verkar, liksom i Stockholm, vara en bättre lösning om man vill åstadkomma en ”modal shift” från bilen till andra transportmedel. En samordnad politisk aktör med kontroll över infrastrukturen, att tvångsmedel är möjliga, ett brett politiskt stöd och frånvaron av direkta motsättningar till staten (även om t.ex. trängselavgifterna lett till slitningar) gör att förutsättningarna för implementering av nya trafiklösningar är gynnsamma i Stockholm.

Huruvida samordning sker till ett för högt pris kan naturligtvis diskuteras. Därvid uppkommer frågan om avvägningen mellan effektivitet och demokrati vilken alltid dyker upp i samband med utformning av offentliga organisationer (för en diskussion om storlek och demokrati se Johansson et al 2007). Till en del blir svaret på vilket system som ska föredras baserat på ideologiska utgångspunkter men också på vilket del av uthållighetsbegreppet man prioriterar: tillväxt, social sammanhållning eller miljö. Ska vi betrakta det faktum att Oxford Road i Manchester (gatan som leder till universiteten) trafikeras av 12 olika bolag som ett problem eller som ett fantastiskt utbud för resenären? Ur de engelska bussoperatörernas perspektiv behöver enskilda resenärer sällan mer än ett bolag varför koordinering egentligen inte är ett problem.

Däremot tycks Stockholm lida av samma problem som Köpenhamn och Manchester nämligen att incitamenten för operatörerna att självständigt be-

driva utvecklingsarbete inklusive miljövänlig teknik framstår som mycket små. Om förbättringar ska ske måste i stort sett initiativen komma från trafikhuvudmännen/beställarna. Det engelska systemet är särskilt känsligt då andelen trafik som köps på kontrakt är mycket liten och kravspecifikationer får inget genomslag i övrig trafik alldeles oavsett om det är möjligt att ställa stränga krav. *Om* vi tror att operatörerna faktiskt skulle kunna bidra med idéer om mer miljövänliga lösningar är nuvarande situation olycklig. Att bygga tillit, som tycks vara grundläggande för att åstadkomma samarbete, är dock lättare sagt än gjort.

## Litteratur

6, Perri, 2004, "Joined-Up Government in the Western World in Comparative Perspective: A Preliminary Literature Review and Exploration" *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 14 No. 1 pp 103-138.

Beck Jörgensen, Torben & Bozeman, Barry "Public Values Lost? Comparing cases on contracting out from Denmark and the United States" *Public Management Review* Vol 4, Issue 1, pp 63-81, 2002.

Bergström, Tomas under medverkan av Claus Hedegaard Sørensen *Lost in Translation Forever? Implementation of sustainable mobility in an era of governance and New Public Management* WCTR 2007 UC Berkeley.

Brown, Trevor L., Potoski, Matthew & David M. Van Slyke "Managing Public Services Contracts: Aligning Values, Institutions, and Markets" *Public Administration Review* May/June 2006.

Bryntse, Karin *Kontraktstyrning i teori och praktik* Lund Business Press 2000.

Chalmers, Jim – Davis, Glyn, "Rediscovering Implementation: Public Sector Contracting and Human Services" *Australian Journal of Public Administration* Vol. 60, No. 2, pp. 74-85, 2001.

Christensen, Tom & Lægreid, Per "New Public Management. The effects of contractualism and devolution on political control." *Public Management Review* Vol. 3, Issue 1, pp 73-94, 2001.

Christensen, T. och Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management. The Transformation of Public Sector Reforms*. Aldershot: Ashgate.

De Bruijn & Dicke, Willemijn "Strategies for Safeguarding Public Values in Liberalized Utility Sectors" *Public Administration* Vol. 84, No 3, pp 717-735, 2006.

Ejersbo, Niels & Greve, Carsten *Den offentlige sektor på kontrakt* Köpenhamn: Börsens Förlag 2002.

Faith-Ell, Charlotta, Balfors, Berit & Lennart Folkesson "The application of environmental requirements in Swedish road maintenance contracts" *Journal of Cleaner Production* Vol. 14 pp 163-171 2006.

Greve, Carsten "Exploring Contracts as Reinvented institutions in the Danish Public Sector" *Public Administration* Vol. 78, No 1, pp 153-164, 2000.

Gudmundson, Henrik *Sustainable Mobility and incremental change – Some building blocks for IMPACT*, arbetspapper 2007-08-31.

Johansson, Folke, Karlsson, David, Johansson, Bengt & Ylva Norén Bretzer *Kommunstorlek och demokrati* Sveriges Kommuner och Lands-ting i samarbete med CEFOS 2007.

Johnston, Van R. & Seidenstadt, Paul "Contracting Out Government Services: Privatization at the Millenium" *International Journal of Public Administration* Vol. 30, 231-247, 2007.

Klijn, Erik-Hans "Governing Networks in the Hollow State. Contracting out, process management or a combination of the two?" *Public Management Review* Vol. 4, Issue 2 pp 149-165, 2002.

McCrudden, Christopher "Using public procurement to achieve social outcomes" *Natural Resources Forum* Vol. 28 pp 257-267 2004.

*Miljöpolicy* AB Storstockholms Lokaltrafik Fastställd 041220.

*Miljö steg 5. Miljöpolitiskt program för Stockholms läns landsting 2007-2011.*

Miller, Hugh T. & Simmons, James R. "The Irony of Privatization" *Administration & Society* Vol 30, No 5, pp 513-532, 1998.

Olsen, Johan P. (2005). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 15, No. 1, pp. 1-24.

Pyddoke, Roger *Erfarenheter av upphandling i transportsektorn och tänkbara rekommendationer – Översikt av effekter på kostnader, kvalitet samt utveckling av ny teknik* VTI 2203.

Sellers, Martin P. "Privatization morphs into "publicization": Businesses look a lot like government" *Public Administration* Vol. 81, N03, pp 607-620, 2003.

*SLs insatser i Stockholmsförsöket – effekter på SL-trafiken, resenärernas efterfrågan och attityder* SL 2006-12-06.

*SLs årsberättelse 2006.*

Sørensen, Claus Hedegaard "New conditions for decision-making and coordination in transport? Corporatisation and division in the Danish railway sector. I Thomsen, Drewes Nielsen & Gudmundson (eds) *Social Perspectives on Mobility* Aldershot: Ashgate 2005.

*Trafiken i Stockholms län* Regionplane- och trafikkontoret 2006.

Österberg, Richard *Contracting out Public Services – An evaluation of the public consequences of opening up routine road maintenance to competition*. Diss. KTH Stockholm 2003.

## Internetkällor

Concordia Bus, Core values environment (2007-04-05)  
<http://www.concordiabus.com/company/index.asp?mainid=88&subid=155&subsubid=0>

*Concordia Bus Resenären i fokus* 2006-06-14  
[http://www.concordiabus.com/files\\_documents/conc\\_file\\_3488](http://www.concordiabus.com/files_documents/conc_file_3488).

SL:s hemsida [www.sl.se](http://www.sl.se)

## Intervjupersoner

Broberg, Charlotte. Ledamot (m) SL, 2007-04-20 (via e-mail).

Bure, Kenneth. Projektledare för bussupphandlingar SL, 2007-01-02 (via e-mail).

Chudi, Ann-Sofie. Avdelningschef för miljöavdelningen SL, 2006-11-27 (per telefon).

Florell, Christer. Miljöchef Swebus, 2007-03-07.

Kettner, Anna. Ordförande (s) SL 2003-2006, 2007-03-07.

Ljung, Maria. Miljösamordnare SL Fastigheter, 2006-10-27.

Solerud, Charlotta. Miljösamordnare för miljöledningssystem SL, 2006-10-27.

Svedehag, Carl-Axel. Teknisk direktör Buslink, 2007-03-07.

Tedesjö, Eric. Projektledare för SL:s del av Stockholmsförsöket, 2006-10-27.

Per Wikström. Kvalitets- och miljödirektör Buslink, 2007-03-07.

*Köpenhamn*

Sloth, Johannes. Administrerande direktör Trafikselskabet Movia, 2007-11-16.

Sylvan, Henrik. Center for Byudvikling Köpenhamns kommun, 2007-11-08.

Øster, Thomas. Direktör för affärsutveckling Arriva, 2007-11-16.

*Greater Manchester*

Bennett, Simon Managing Director (network), Manchester West, First Manchester, 2007-10-02.

Black, Peter Environmental Projects Controller GMPTE, 2007-10-05.

Boothman, Anita Department Manager Customer Services GMPTE 2007-10-03.

Hallett, Nick Network Strategy Section Manager GMPTE, 2007-10-01.

Hulme, Jim Transact (consultancy), 2007-10-02.

Jones, Roger Chairman of GMPTA, 2007-10-04.

Lucas, Paul Operational Service Planning Manager GMPTE, 2007-10-02.

Newton, Roy Head of Greater Manchester Joint Transport Team, 2007-10-04.

Renshaw, Michael Interim Service Delivery Director GMPTE 2007-10-02.

Threapleton, Mark Managing Director, Stagecoach Manchester, 2007-10-01.

Tyson, Bill Chairman and Managing Director of Transport Management Group, 2007-10-04.

Warburton, Simon GMPTA Policy Team Leader, 2007-10-03.