

KONTRAKTSTYRNING AV KVALITET: DRÖM ELLER VERKLIGHET

– En studie om Stockholms tunnelbana

Carolina Ye

Laura Shen

Civilekonomuppsats 30 hp

Höstterminen 2010

Handledare: Roland Almqvist, Olle Högberg och Niklas Wällstedt

English title: Management by Contact: Dream or reality

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Förord

Denna civilekonom uppsats belyser frågan om hur kvalitet kan kontraktstyras inom offentlig verksamhet.

Vi vill framföra ett stort tack till Kari Eklund och alla andra på SL och även till Marie Hagberg och Lena Hermansson på MTR Stockholm, som alla med stort engagemang har bidragit med material till vår uppsats. Vi vill även framföra ett tack till alla respondenter från MTRs personal och resenärer i Stockholms Tunnelbana för den tid som de lagt ned på att besvara våra frågor.

Slutligen vill vi tacka våra handledare på Institutet för kommunal ekonomi (IKE), Roland Almqvist, Olle Högberg och Niklas Wällstedt som har hjälpt oss och bidragit med viktiga synpunkter under arbetets gång.

Stockholm, Januari 2011

Carolina Ye

Laura Shen

Förkortningar

ISO	Internationella Standardiseringsorganisationen
MTR	Mass Transit Railway (Stockholm)
NKI	Nöjd Kund Index
NPM	New Public Management
PPA	Progressive Public Administration
SIS	Swedish Standards Institute
SIQ	Swedish Institute for Quality
SkadeDB	Skadegörelsedatabas
SL	Stockholms Lokaltrafik
TIS	Trafikinformationssystem
TryggC	Trygghetscentral

Sammanfattning

Bakgrund

Kontraktstyrning har ökat markant bland offentliga verksamheter sedan 1980-talet. Den offentliga sektorn började då utkontraktera en del av sina verksamheter för att skapa effektivitet samt sänka kostnader. Det grundläggande kravet i kontraktstyrningen är att kvaliteten ska hålla samma nivå som om verksamheten hade producerat varan/tjänsten internt. Erfarenheter har visat att kontraktstyrningen har lett till stora kostnadsreduceringar men på bekostnad av kvaliteten i verksamheten.

2009 beslöt SL att ge MTR uppdraget att driva och underhålla Stockholms tunnelbana. Kvalitet och pris var de kriterier som tyngdpunkten låg på i SLs värdering av lämpliga entreprenörer och MTR vann upphandlingen trots att de inte var det billigaste alternativet. Orsaken till detta var att MTR i sitt anbud kunde erbjuda en mycket bättre kvalitet på sina tjänster.

Problem

För att styra kvalitet med kontrakt måste kvalitet kunna definieras, mätas och följas upp, vilket kan vara problematiskt på grund av att kvalitet inom den offentliga sektorn handlar mycket om värdeskapande. Kvaliteten måste även kunna levereras till slutkunden det vill säga medborgarna. Detta ställer stora krav på att hela kvalitetsflödet inom verksamhet fungerar väl.

Syfte

Uppsatsens främsta syfte är att med ett empiriskt exempel klarlägga hur kvalitet kontraktstys i en offentlig verksamhet samt hur detta påverkar kvaliteten som levereras till slutkunden. Studien ska även kunna ge nytta till andra offentliga verksamheter vid kontraktstyrning.

Metod

Vi har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie där vi undersöker hur MTR styrs av kontraktet. Studien består utav en analys av uppdragsavtalet, fyra intervjuer med chefer på MTR och SL, sex intervjuer med personal från MTR och en enkätundersökning bland resenärer i Stockholms tunnelbana.

Slutsats

Vår studie kom fram till att det SL använder mest av för att styra kvaliteten i MTRs arbete är kraven i kontraktet, sedan har de en inbyggd incitamentsmodell för att driva förbättringar i kvalitetsarbetet. SL har väldefinierade kvalitetskriterier och olika mättnings- och uppföljningsmetoder som är anpassade till dessa kriterier. Men det föreligger en risk med subjektiva tolkningar av olika mätningars resultat vilket kan leda till att den levererade/upplevda kvaliteten bedöms felaktigt.

Studien visar även att MTRs personal hade dåligt engagemang i att uppnå ledningens kvalitetsmål, vilket gör att den upplevda kvaliteten hos slutkunderna riskerar att bli sämre än väntat.

Nyckelord

Kontraktstyrning, New Public Management, Kvalitet, Stockholms Tunnelbana, Offentlig, verksamhet

Abstract

Background

“Management by contract” has increased significantly within the public sector since the 1980s. The public sector then began with outsourcing of some of their operations to create efficiency and reduce the costs. The basic requirement of “Management by contract” is that the quality must have the same level of quality as if the product/service had been produced internally. Experience has shown that “Management by contract” has resulted in significant cost reductions, with the risk of lower levels of quality of the outsourced product/service.

In 2009 SL decided to give MTR contract to operate and maintain the Stockholm subway. Quality and price were the main criteria that SL used to evaluate suitable contractors and MTR won the award despite the fact that they were not the cheapest option. The reason for this was that MTR could offer a better quality of their services

Problem

To govern the quality by contract the quality must be defined, measured and monitored which can be problematic because the quality in the public sector is very much about value creation. The quality must also be delivered to the end customer that is, the citizens. This will demand a significant attention to the whole of the quality flow within an operation.

Purpose

The essay aims to clarify how quality has been governed in the public sector and how this affects the quality delivered to the end customers. The study should also prove useful to other organisations within the public sector as they use management by contract.

Method

We have chosen to conduct a qualitative case study where we examine how MTR is governed by the contract. The study consists of a contractual analysis of the commission agreement, four interviews with managers at MTR and SL, 6 interviews with

staffs from MTR and a survey among travelers in the Stockholm subway.

Conclusion

Our study found that what SL uses most of “Management by contract” in MTRs work is the requirements of the contract, and they have a built-in incentive model to drive improvements in the work of the quality. SL has specific quality and variety of measurement and monitoring methods that are adapted to these criteria. But there is a risk of subjective interpretations of the various measurements results which can lead to the delivered / perceived quality being deemed incorrect.

The study also shows that the staffs of MTR were not particularly committed to the achievement of the quality goals set up by the management, which means that the perceived quality of the final customers can be worse than intended.

Keywords

Management by contract, Quality, Stockholm Public Transport, The public sector, New Public Management

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING **10**

1.1 BAKGRUND	10
1.2 PROBLEMDISKUSSION	12
1.3 SYFTE	13
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR	13
1.5 AVGRÄNSNING	14

2 METOD **14**

2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	14
2.2 METODISKT ANGREPPSSÄTT	15
2.3 VAL AV METOD	15
2.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	16
2.6 TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET	17
2.7 KÄLLKRITIK	18
2.7.1 BORTFALL	18

3 TEORETISK REFERENSRAM **19**

3.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT	19
3.1.1 KONTRAKTSTYRNING	20
3.2 KVALITET	21
3.2.1 TJÄNSTEKVALITET	22
3.3 INTRESSENTMODELL	25

4 EMPIRI **26**

4.1 UPPDRAGSAVTALET	26
4.1.1 UPPFÖLJNINGSMETODER	26
4.1.2 EKONOMISKA DRIVKRAFTER	28
4.2 KVALITETSKRITERIERNA	29
4.2.1 TRYGGHET	29
4.2.2 PUNKTLIGHET	29
4.2.3 RENLIGHET PÅ STATIONER OCH I TUNNELBANEVAGNAR	30
4.2.4 KUNDBEMÖTANDE	31
4.2.5 TILLGÄNGLIGHET	32
4.2.6 KUNDNÖJDHET I SIN HELHET	34
4.2.7 SAMMANFATTNING AV KVALITETSKRITERIERNA	35
4.3 INTERVJUER SL	35
4.3.1 UPPHANDLINGEN	35
4.3.2 KVALITETSKONTROLL OCH UPPFÖLJNING	36
4.3.3 INCITAMENTSMODELLEN	36
4.3.4 KVALITETSÖKNINGAR	36
4.4 INTERVJUER MTR	37
4.4.1 MTRS ARBETSPROCESSER	37
4.4.2 FÖRÄNDRINGAR SOM HAR GJORTS FÖR ATT SÄKRA KVALITETEN I TUNNELBANAN	37

4.4.3 KVALITETSKONTROLL OCH INCITAMENTSMODELLENS BETYDELSE	38
4.4.4 DEN UPPLEVDA KVALITETEN BLAND RESENÄRERNA	39
4.5 INTERVJUER PERSONAL	39
4.5.1 ORGANISATIONEN MTR	39
4.5.2 INSTRUKTIONER OCH UTBILDNING	39
4.5.3 INCITAMENTSMODELL	40
4.5.4 MEDBESTÄMMANDE	40
4.6 PRESENTATION AV DEN UPPLEVDA KVALITETEN – ENKÄTUNDERSÖKNING	40
4.6.1 ANDEL NÖJDA RESENÄRER PER KVALITETSKRITERIER	41

5 ANALYS **43**

5.1 KVALITETSKRAV	43
5.2 MÄTNING, UPPFÖLJNING OCH SJÄLVRAPPORTERING	45
5.3 INCITAMENTSMODELL	48

6 AVSLUTNING **49**

6.1 SLUTSATSER	49
6.2 BIDRAG	50
6.3 FRAMTIDA FORSKNING	50

KÄLLFÖRTECKNING **51**

BILAGA 1 – ENKÄTUNDERSÖKNING	53
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE SL	55
BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE MTR	56
BILAGA 4 – INTERVJUGUIDE PERSONAL FRÅN MTR	57
BILAGA 5 – BESKRIVNING AV ALLA TJÄNSTER	58

1 Inledning

Detta kapitel kommer till att börja med att behandla studiens bakgrund och problemdiskussion för sedan gå närmare in på frågeställningarna och syftet med studien. De avgränsningar vi valt att göra kommer också att beskrivas här.

1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har det skett stora förändringar i de offentliga organisationerna. Runt 1980-talet började ett flertal OECD – länder införa olika managementidéer i den offentliga sektorn (Hood 1995). De första förändringarna som förekom uppstod i Storbritannien och i efterhand har många länder infört något New Public Management (NPM)– element i sina offentliga sektorer (Almqvist 2006). Den bristande effektiviteten inom den offentliga sektorn anses som den främsta orsaken till att begreppet NPM uppkom. NPM är en samling av idéer som försöker hämta tankar och funktioner från den privata sektorn (Hood 1995). NPM går ut på att den privata sektorn ansågs som mer effektiv och kunde leverera bättre eller samma servicenivå men till lägre kostnader. Detta ledde till att den offentliga sektorn började anamma ekonomiska styrningsmetoder som vanligtvis används inom den privata sektorn för att öka effektiviteten. De metoder som lyfts fram inom teorin är exempelvis decentralisering, kontraktstyrning, konkurrensutsättning, ansvars- och prestationsmätning (Hood 1995; Almqvist 2006).

Tidigare forskarna har inte kommit fram till vilka moment begreppet NPM egentligen innehåller, men enligt Hood (1995) är en mer decentraliserad modell, konkurrenskraftig strategi, synlig praktisk ledning, resultatmätning och fokus på resultatet i organisationerna de definitioner som de flesta forskarna är överens om. Hood (1995) påstår att NPM är en förändring av offentliga sektorer ansvar där fokusen flyttades från ett processansvar till ett resultatansvar. Ett resultatansvar är ett viktigt moment i en privat organisation, men kan vara svåra att mäta i offentliga organisationer på grund av att de är mer komplexa (Adcroft & Willis 2005). Offentliga verksamheter är inte bara intresserade av de olika siffrorna som resultaten uppvisar, utan även vilka positiva effekter som verksamheten har skapat. Denna komplexitet gör att reformer inte får fäste som det var tänkt från början av politikerna (Lapsley 2008).

Kontraktstyrning är ett NPM – element som har ökat markant bland offentliga verksamheter sedan 1980-talet (Walsh 1995; Baily et al. 1994). Kontraktet betraktas som ett verktyg för att styra en utomstående leverantör (Almqvist 2006). Huvudmotivet för kontraktstyrning är att upprätthålla en hög servicenivå genom att utkontraktering skapar möjlighet för organisationerna att istället lägga koncentrationen på sin kärnverksamhet (Venkatesan 1992). Myndigheterna utsätter en viss verksamhet för konkurrens genom att erbjuda flera olika leverantörer möjlighet att utföra den offentliga servicen under en avtalad period (Almqvist 2006). Denna konkurrens skapar effektivitet därför att myndigheterna kan välja det bästa alternativet som erbjuder hög kvalitet till lägsta kostnader. Kvaliteten uppnås bland annat genom att sätta olika mål i kontraktet och sedan kontrollera och följa dessa mål. Därför ställs det stora krav på utformningen av kontraktet. Den offentliga sektorn har traditionellt sett styrts hierarkiskt där kommunikationen mellan ledningen och anställda varit bristande. Att styra organisationer med kontrakt var något helt nytt och därför hade organisationerna inom den offentliga sektorn ingen erfarenhet i att utforma kontrakt som höll tillräckligt hög standard (Almqvist 2006). Erfarenheter av kontraktstyrning har visat att utkontraktering av offentlig verksamhet har lett till stora kostnadsreduceringar (Bryntse 2000). Det grundläggande kravet i kontraktstyrningen är att kvaliteten ska hålla samma nivå som om man hade producerat den internt. Däremot har studier visat att kostnadsreduceringarna kan ha skett på bekostnad av kvaliteten i verksamheten (Walsh & Davis 1993).

Traditionellt sätt har forskningsfokuset inom kvalitetsområdet legat på tillverkningsindustrin, men servicesektorn har vuxit sig allt större de senaste åren och därför har intresset även för tjänstekvalitet ökat. En del organisationer inom den offentliga sektorn kan bestå utav tjänsteproducerade verksamheter. Kravet på kvalitet inom dessa verksamheter handlar inte om att säkra en ekonomisk ställning på marknaden utan det snarare om att säkra välfärden i samhället. Om verksamheterna vill uppnå en god kvalitet måste den upplevda kvaliteten motsvara den förväntade kvaliteten (Grönroos 2002, sid 79). Dock måste de vara medvetna om att kvalitet är ett mångtydligt begrepp och vad som anses som ”god” kvalitet kan vara väldigt subjektiva, därför kan mätning av kvalitet bli problematiskt. Enligt Almqvist (2006) finns det få empiriska undersökningar om kvalitet. Detta kan bero på att kvalitet är något som är svårt att kontrollera, mäta och följa upp, särskilt inom den offentliga sektorn där produktionen handlar väldigt mycket om oväsentliga värdeskapande som kan uppfattas olika beroende på vem som tillfrågas. Kontraktstyrning kan bli problematiskt i de organisationer där hela verksamheten bygger på att skapa värde och kvalitet.

1.2 Problemdiskussion

SL ansvarar idag för den allmänna kollektivtrafiken i Stockholm, det vill säga tunnelbana, bussar, pendeltåg och lokalbanor. De ansvarar för alla övergripande mål och planeringar medan trafikentreprenörerna svarar för en mer detaljerande planering, leverans och drift av kollektivtrafiken. Det är även de som möter resenärerna i sitt dagliga arbete. Därför är det av stor vikt att samarbetet mellan SL och trafikentreprenören fungerar väl, så att bästa möjliga kollektivtrafik kan erbjudas till resenärerna. SL har sedan 1993 utsatt sin verksamhet för konkurrensupphandling (SL 2010).

Den 20 januari 2009 beslöt SL att ge MTR uppdraget att driva och underhålla Stockholms tunnelbana i minst åtta år (MTR 2010). MTR är ett dotterföretag till MTR Europe i London som i sin tur ägs av MTR i Hongkong. MTR i Hongkong började utveckla och bygga tunnelbanan i Hongkong sedan 1975 och är nu känd för att vara världens punktligaste med 99,7 procent tåg i rätt tid och transporterar cirka 2,8 miljoner resenärer varje dag (ibid.). MTR i Hongkong börsnoterades år 2000 som MTR Corporation Limited och har idag många internationella samarbeten inom tågtrafik. De har flera projekt i Kina och driver även London Overground (pendeltågtrafik) i Storbritannien och the Melbourne Train i Australien. (MTR 2010)

Kontraktet mellan MTR och SL består av ett fast pris på 2 465 miljoner kronor per år och en möjlighet till ytterligare 145 miljoner bonus som ett incitament till att MTR ska leverera högre kvalitet än det överenskomna (Upphandling24). Kvalitet och pris var de kriterier som tyngdpunkten låg på i SLs värdering av lämpliga entreprenörer. MTR lyckades vinna upphandling trots att de inte var det billigaste alternativet. Orsaken till detta var att MTR i sitt anbud kunde erbjuda förbättrad kvalitet till samma pris.

Upphandlingen mellan SL och MTR vann utmärkelsen "Årets upphandling 2009", och anledningen till detta var att "SL har betraktat upphandling av driften av tunnelbanan mer som en affär än som bara en upphandling. SL har sett till hela avtalets livslängd med uppföljning, tydliga kvalitetskrav som stegras under avtalets gång samt med ett inbyggt incitamentsmodell som uppmuntrar leverantören att förbättra verksamheten under avtalets gång." (MTR 2009)

Kontraktet har nu snart pågått i två år. Tidigare forskning har visat att kvalitet kan styras med kontrakt, men visar dock inte vilka styrningsmetoder som är lämpliga. Att kartlägga hur SL styr kvaliteten i tunnelbanan med kontraktet kommer att ge en mer konkret bild av kontraktstyrningen som ett styrverktyg. För att kunna förstå kontraktstyrning av kvalitet

måste själva begreppet kvalitet definieras först. Kvalitet är ett ord som har många olika betydelser beroende på vem som tillfrågas. De båda aktörerna behöver på ett tidigt stadium komma överens om hur detta begrepp ska definieras. Kontraktet är det primära verktyget för att få en förståelse för vad kvalitet är ur SL och MTRs synpunkt. MTR tillhandahåller tjänster till SL som enligt kontraktet är deras kund, men det är resenärerna som är de slutliga kunderna till MTR. Då kan det tyckas rimligt att kvalitetskriterierna ska definieras utifrån deras perspektiv. Resenärernas uppfattning om kvalitet stämmer inte nödvändigtvis överens med SL och MTRs. För att avtalet ska anses som lyckat måste därför resenärerna uppfatta att tunnelbanekvaliteten har förbättrats på något område. Därefter behöver vi kunskap om de kvalitetskriterier som finns i avtalet och om det går att mäta och följa upp. Power (1996) ställer sig kritisk till mätbarhetens effekter och menar att det som inte går att mäta hamnar lätt i skymundan. Utan mätbarhet blir kvalitetsbegreppet ihåligt och meningslöst därför att det inte skapar legitimitet. Styrning utan legitimitet fungerar begränsat och därför måste prestationerna och resultaten kunna mätas och följas upp i efterhand för att visa att de blev som förväntade. Detta är viktigt för både SL som MTR som tillsammans vill leverera en god kvalitet på den allmänna kollektivtrafiken. Kvalitet inom den offentliga sektorn har blivit alltmer intressant för medborgaren. Mätning och uppföljning inom offentliga verksamheter är därmed oerhört viktiga att redovisa för allmänheten.

1.3 Syfte

Uppsatsens främsta syfte är att med ett empiriskt exempel klarlägga hur kvalitet kontraktstys i en offentlig verksamhet samt hur detta påverkar kvaliteten som levereras till slutkunden. Studien ska även kunna ge nytta till andra offentliga verksamheter vid kontraktstyrning.

1.4 Frågeställningar

- Hur styrs kvalitet med kontraktet?
- Hur är kvalitetskriterierna definierade i avtalet?
- Är kvalitetskriterierna mätbara och uppföljningsbara?
- Har MTR lyckats leverera kvaliteten i avtalet till resenärerna?

1.5 Avgränsning

Vi har valt att studera samarbetet mellan SL och MTR. Avtalet emellan parterna innefattar många områden som i sin tur består av många kvalitetskriterier. Vi väljer att fokusera oss på de kriterier som berör resenärerna eftersom tyngdpunkten i avtalet ligger på dessa kvalitetskriterier.

2 Metod

I detta kapitel framförs det vetenskapliga förhållningssätt, metodiska angreppssätt och forskningsansats som vi har valt för vår uppsats och motivering till denna. Här redogörs även för tillvägagångssättet som användes för att uppnå syftet och svaren på problemformuleringarna. Slutligen beskrivs källkritik och bortfall med undersökningen.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två stora motsägande forskningsteorier inom vetenskapen. Positivismen står för en kunskapsteoretisk ståndpunkt, som främst använder sig av naturvetenskapliga metoder vid studier av den sociala verkligheten (Bryman 2001, sid 24). Studierna ska bedrivas objektivt där forskarna ska vara fria från värderingar som kan påverka resultaten (Patel 1994, sid 23). Teorins syfte är att generera hypoteser som kan prövas och på så sätt göra att det går att ta ställning till lagmässiga förklaringar. Inom den andra teorin - det hermeneutiska synsättet existerar ingen absolut sanning, utan fokusen ligger istället på tolkningen av studien (Patel 1994, sid 25). Den kan användas inom sociala forskningsmetoder i syfte att tolka enskilda sociala aktörers handlingar.

Vi inspireras av det hermeneutiska synsättet men med tanke på dessa två teoriernas extrema ståndpunkter har vi istället antagit ett tolkningsperspektiv. Som i likhet med hermeneutiken bygger perspektivet på förståelse och tolkning (Bryman 2001, sid 25). Tolkningssynen kräver att samhällsforskaren lyckas fånga den subjektiva innebörden av social handling (ibid., sid 27). Vi anser att tolkningen är central i vår undersökning eftersom våra frågeställningar kräver djupare förståelse för hur styrningen av kvalitet har gått till. Genom att tolka resultaten från enkätundersökningen kommer vi få en förståelse för effekten av kontraktstyrningen och hur kvaliteten upplevs av resenärerna.

2.2 Metodiskt angreppssätt

Det finns två angreppssätt vid bedömningen av förhållandet mellan teori och praktik (Bryman 2001, sid 20). Den deduktiva teorin utgår från existerande teori och med hjälp av dem skapas hypoteser och påståenden om verkligheten. Dessa hypoteser och påståenden testas sedan genom olika observationer för att kunna komma fram till ett slutligt resultat (Patel 1994, sid 21). Induktiv teori utgår från en empirisk undersökning (Bryman 2001, sid 21; Patel 1994, sid 21) och därefter kommer forskarna att försöka se ett samband i den insamlade informationen för att sedan kunna dra slutsats och generera teorier. Deduktion rymmer ett drag av induktion och induktion uppvisar inslag av deduktion (Bryman 2001, sid 22). Det finns även en tredje variant som kallas abduktion som kan ses som en kombination av induktion och deduktion. Utifrån verkligheten formuleras en preliminär teori som testas på ett fall och utifrån den empirin utvecklas en ny teori (Patel 1994, sid 23). Ibland när forskarna har genomfört en teoretisk reflektion över en viss uppsättning data behöver de samla in ytterligare information för att kunna dra slutsatser (Bryman 2001, sid 22).

Vi har använt oss av abduktion, därför att vi anser att en växling mellan teori och empiri är det mest relevanta för vår studie. För att uppnå syftet med uppsatsen tolkar vi först data utifrån den valda teoretiska referensramen (deduktion) och sedan fyller vi ut teorin med information från empirin (induktion). Med en abduktion kan vi skapa en klarare bild av hur kontraktet fungerar som ett styrinstrument mellan SL och MTR, samt vilka problem som kan förekomma.

2.3 Val av metod

Vi har valt att genomföra en fallstudie där vi undersöker hur MTR styrs av kontraktet mellan dem och SL. Grundläggande för en fallstudie är att forskarna studerar ingående och i detalj ett enda fall eller flera fall inom samma område (Ryan et al. 2002, sid 142; Bryman 2001, sid 64), i vårt fall ett kontrakt mellan två organisationer. Vi anser att fallstudiedesignen är lämplig för den här studien med tanke på tunnelbaneverksamhetens specifika natur och komplexitet.

Vid genomförande av en fallstudie brukar forskarna tala om två huvudformer av forskningsstrategier, kvantitativ och kvalitativ forskning (Patel 1994, sid 90; Bryman 2001, sid 33). Kvantitativ forskning präglas främst av en deduktiv ansats där forskning bedrivs som en prövning av teorier. Strategin betonar positivismen och rymmer en

uppfattning om den sociala verkligheten som går ut på att den utgör en yttre och objektiv verklighet (Bryman 2001, sid 35). Kvalitativ forskning betonar i huvudsak ett induktivt synsätt där fokus ligger på att generera teorier (ibid., sid 35). Vikten läggs på hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet och den kvalitativa forskningen rymmer en bild av den sociala verkligheten som hör till individernas skapande och konstruerande förmåga (ibid., sid 35). För att uppnå syftet med uppsatsen har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats som innehåller kvantitativa datainsamlingsmetoder.

Det finns även flera olika typer av fallstudier, men eftersom de olika fallstudierna har inslag av varandra kan inga påtagliga skillnader särskiljas (Ryan et al. 2002, sid 143). Vår studie är framförallt av en deskriptiv och utforskande natur, på grund av att vi vill komma fram till en beskrivning av vilka kvalitetskriterier och styrmetoder som används i kontraktet, hur de har definierats och hur de är utformade.

2.5 Tillvägagångssätt

För att kunna förstå kontraktstyrningen av kvalitet har vi gjort en avtalsanalys där vi har gått igenom uppdragsavtalet mellan MTR och SL för att plocka ut de kvalitetskriterier som berör resenärerna i kontraktet. Uppdragsavtalet har vi fått tillgång till genom att kontakta SL:s service avdelning och därefter genomgått en sekretessprövning. Vi har inte tillgång till hela kontraktet med tanke på dess omfattning, utan endast de delar som berör kvalitet.

De primärdata som samlades in till vår empiriska undersökning består av tre delar. Den första delen innehåller fyra intervjuer med högre uppsatta inom SL och MTR. Två av dessa intervjuer har genomförts hos SL för att få deras syn på hur kontrollen och uppföljningen av MTRs arbete fungerar samt hur incitamentsmodellen i kontraktet har fungerat i praktiken. Den ena respondenten arbetar som affärsansvarig för tunnelbaneverksamheten på SL och den andra respondenten arbetar som verksamhetsutvecklare. Båda intervjuerna gjordes via e-post, där frågorna skickades ut till respondenterna. Vi hade även möjlighet att ställa eventuella fölfrågor efter deras svar.

De andra två intervjuerna hölls hos MTR för att få en uppfattning om hur de påverkas av kontraktet och vilka förändringar samt förbättringar som gjorts sedan de tog över tunnelbaneverksamheten. En liknande e-postintervju genomfördes med kvalitetsutvecklaren och en personlig intervju hölls med kvalitets och miljödirektören på MTR. Den personliga intervjun var av semistrukturerad karaktär, där vi hade ett par

frågor som vi ville ta upp och samtidigt kunde respondenten prata fritt om annat som berörde ämnet. Alla Intervjufrågorna var kopplade till kontraktet där respektive part svarade för de frågorna som de kunde påverka.

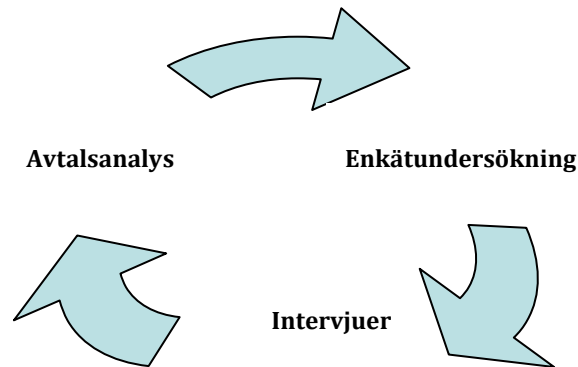
Den andra delen bestod utav sex personliga semistrukturerade intervjuer med personal som arbetar på olika positioner inom tunnelbaneverksamheten. Vi ville med intervjuerna få information om hur väl kvalitetsprocessen fungerar inom MTR. Alla respondenter har dagligen kontakt med resenärerna, därför är deras svar viktiga för vår studie. Frågorna var korta och koncisa, men respondenterna fick även ta upp andra frågor som kunde vara av intresse. Vi har valt att använda oss av bekvämlighetsurval eftersom vi ansåg att all personals åsikter var likvärdiga för undersökningen. Denna urvalsmetod innebär att urvalet består av personer som fanns tillgängliga (Bryman 2001, sid 114). Vi valde också att intervjua personer med olika arbetsuppgifter och befattningar för att inte gå miste om relevant information..

Den tredje delen av den insamlade primärdatan består utav en enkätundersökning bland resenärer. Enkätundersökningen gav oss information om hur kvalitet upplevs av resenärerna, det vill säga effekterna av kvalitetsprocessen. Vi ville analysera hur man mäter kvalitet med en enkätundersökning och de brister som kunde uppstå. Genom att ha höga kvalitetskriterier i kontraktet var målet att det ska generera värdeökning till resenärerna. Undersökningen gjordes genom att vi åkte med och delade ut cirka 100 enkäter till resenärer på alla tre tunnelbanelinjerna. Frågorna var väldigt kortfattade där respondenterna svarade genom att kryssa i ett alternativ på en skala från ett till fem. Alla enkätfrågor var kopplade till de kvalitetskriterier i kontraktet som berör resenärerna. Urvalet gjordes genom att vi försökte få lika många enkäter från varje linje och så jämn fördelning som möjligt på kön och ålder, men på grund av bortfall blev så inte fallet.

2.6 Trovärdighet och Tillförlitlighet

Traditionella begrepp för bedömning av vetenskaplighet är validitet och reliabilitet, vilka har ansetts härstamma från kvantitativa forskningsansatser och kan användas med begränsad giltighet för kvalitativa forskningsansatser (Ryan et al. 2002, sid 154). Medan reliabiliteten mäter tillförlitlighet i studier, utvärderar forskarna den kontextuella validiteten som indikerar trovärdighet för bevis i fallstudier och de slutsatser som dras (ibid., sid 155 & 156). För att säkerhetsställa god validitet finns det inga generella regler eller procedurer, då varje kvalitativ studie i stort sett är unik. Ett begrepp som brukar användas i dessa sammanhang är triangulering (ibid., sid 156). Triangulering kan ske på

olika sätt men grundprincipen är att information samlas in via olika källor såsom olika platser, tidpunkter eller personer (ibid., sid 156). För att öka validiteten i vårt arbete har vi gjort en avtalsanalys av kvalitetskriterierna, intervjuer med ansvariga och personal samt en enkätundersökning bland resenärer. (Se figur 1) Vi har även försökt stärka validiteten genom att intervjua fler än en respondent från varje organisation.



Figur 1. Triangulering

För att öka reliabiliteten, det vill säga tillförlitligheten i studien har respondenten i den personliga intervjun fått läsa igenom intervjumaterialet och godkänt vår tolkning av svaren.

2.7 Källkritik

Genom att endast få tillgång till de delar av avtalet som behandlar kvalitetsfrågor kan viktig information ha undgåts, men efter att ha analyserat avtalet försäkrade vi oss om att alla viktiga delar som berör vår studie fanns tillgängliga. Vi har även uppmärksammat att vi kan gå miste om mycket annan information av betydelse för verksamheten som helhet genom vår begränsning av kvalitetskriterierna, men eftersom SL har lagt fokusen på dessa kriterier i kontraktet antar vi att de är de mest väsentliga för tunnelbaneverksamheten.

Vi var medvetna om att personliga intervjuer hade gett större utrymme för förtydligande av frågorna än de som skickades ut via e-post, trots det fanns möjlighet att ställa följdfrågor i efterhand. Däremot kunde vi ändå belysa likheter och skillnader mellan svaren från alla respondenter på grund av att intervjufrågorna var utformade på ett likadant sätt.

2.7.1 Bortfall

Vi ville att enkätundersökningen skulle nå så många som möjligt och även få så jämn

fördelning av svar från resenärer vid alla tre tunnelbanelinjer som möjligt. Dock förekom det en del bortfall. De äldre resenärerna ansåg att de åkte tunnelbana för sällan för att ha en uppfattning om kvaliteten i tunnelbaneverksamheten och de yngre resenärerna hade helt enkelt inte tid att svara. Dessutom märkte vi att resenärer som åker med gröna linjen var villigast att svara, medan svarsfrekvensen på den blåa linjen inte var lika hög.

3 Teoretisk referensram

I kapitlet kommer vi att redogöra för den teoretiska referensram som analysen bygger på. Först kommer en presentation av NPM i helhet för att sedan komma in på kontraktstyrning. Vi redogör även den kvalitetsteori som studien baseras på samt intressentmodellen.

3.1 New Public Management

Enligt Rämö & Skålén (2006) förknippas NPM med privatisering, automatisering och innovation, vilket vanligtvis relateras till den privata sektorns industri och finansiering. Den bakomliggande anledningen till NPMs uppkomst är idén om att ju mer styrning desto bättre. Man har en tro på att styrning är en viktig faktor för all typ av organisering (Almqvist 2006). Den offentliga sektorn vill göra ekonomin så effektiv som möjligt, vilket gör att regeringen vänder sig till NPM lösningar på leveransen av offentliga tjänster (Lapsley 2008). Enligt Hood (1995) är NPM en kritik mot the Progressive Public Administration (PPA), där tyngdpunkten ligger på att den offentliga sektorn ska på ett tydligt sätt särskiljas från den privata sektorn (Almqvist 2006). NPMs syfte är att eliminera skillnaderna mellan den offentliga sektorn och den privata sektorn och att fokuset flyttas från ett processansvar till ett ansvar för uppkomna resultat.

Övergången till NPM kan ses som ett paradigmskifte, där en del författare anser att PPA sakta men säkert håller på att försvinna medan andra säger att NPM är som ett "Big Bang" som uppstod från ingenting (Catasús & Grönlund 2005; Hood 1995). Det finns ingen enhetlig orsak till NPMs framväxt, utan det finns flera faktorer som påverkar det. Hood (1995) hävdar att det förekom stora förändringarna i sättet att se på styrning, uppföljning och redovisning, vilket gör att det gamla traditionella synsättet helt enkelt inte hängde med i den snabba utvecklingen. Hood (1995) menar även att det kan bero på att en högerliberal regering förespråkar för en modernare företags- och managementtänkande. En annan förklaring till NPMs uppkomst är att man anser att

skattebetalarna har rätt att veta hur och var pengarna används (Power 1997).

Flera forskare tror att NPM har satt sina spår i den offentliga sektorn, men tror att de delar som entreprenörskap, ansvarstagande och finansiella incitament och belöningar som var en del av tankarna från början kommer att minska (Groot & Budding 2008). Detta beror på att det inte finns tillräckliga tydliga definitioner av NPM, vilket medför att man lätt missar syftet med NPM samt att introduktion av planering och kontrollsystem är ett problem i sig. Även Lapsley (2008) hävdar i sin artikel att trots att NPM – reformer kommer att fortsätta implementeras, kommer fördelarna aldrig att uppnås till fullo. Han menar att när man bedömer NPMs påverkan, glöms det lätt bort att ledarna är vanliga människor med mänskliga svagheter och lägger alltför stor fokus på strukturer och processer. De personer som utför förändringarna väljer oftast den enklaste vägen till en strukturell förändring vilket kan leda till en alltför ostrukturerad och rörlig styrning (Lapsley 2008).

3.1.1 Kontraktstyrning

Kontraktstyrning är en form av interorganisatorisk styrning där teorier har vuxit fram genom kombination av flera teoriområden (Bryntse 2000, sid 18). Traditionellt sett har styrning alltid skett med marknadsmekanismer eller hierarkiskt, men kontraktstyrning anses som ett tredje form av styrning (Powell 1990). Det har länge diskuterats om det är optimalt att styra offentliga sektorer som tillhandahåller komplexa serviceverksamheter med kontrakt eller inte. Komplexiteten gör att verksamhetens effekter blir svåröversäglbara och osäkra vilket medför att behovet för en mer direkt och hierarkiskt styrning ökar (Bryntse 2000, sid 19). Utgångspunkten är att man vill minska möjligheterna för opportunistiskt beteende. Det finns många forskare som har kommit fram till att komplexa verksamheter kan styras med kontrakt, men däremot vet man inte hur man gör (Granovetter 1985; Bryntse 2000, sid 19). För att kunna minska opportunism och osäkerhet krävs stora satsningar på kontraktutformning, kontroll och kommunikation, vilket även medför stora transaktionskostnader. Både teoretiker och praktiker menar att kontraktstyrning istället borde baseras på förtroende (Gadde & Håkansson 1994). Ett gott samarbete med bra förtroende mellan beställare och utförare skapar effektivare verksamheter. Ett samarbete ska i grunden baseras på förtroende för varandra för annars förloras meningen med att utföraren vann uppdraget. Men en verksamhet kan inte bara byggas på förtroende därför att förtroende är i grunden och botten ett väldigt subjektivt begrepp. Förtroende bör därför ses som en utgångspunkt för

kontraktstyrningen, men själva styrningen ska baseras på ekonomisk rationalitet(ibid.).

3.2 Kvalitet

Kvalitetsbegreppet har blivit mycket aktuellt det senaste decenniet. Både den privata sektorn och den offentliga sektorn tar upp kvalitet som ett viktigt moment i organisationen där man arbetar med att försöka höja kvaliteten på tjänsterna. Det är av stort intresse för företagen att veta hur kvaliteten upplevs av kunderna därför att de tror att en hög kvalitet och ett kontinuerligt kvalitetsarbete kommer att bidra till konkurrensfördelar, lojala kunder och välstånd (Zeithaml et al. 1990). Dock finns det ingen enhetlig definition av kvalitetsbegreppet. Enligt Shewhart (1931) kan begreppet kvalitet definieras på två sätt. Den ena sättet ser kvalitet objektivt, där den är oberoende av människans värderingar och existens. Det andra sättet ser kvalitet subjektivt vilket tar hänsyn till människans värderingar, känslor och erfarenheter som i sin tur formar kvaliteten (Shewhart 1931). Bergman och Klefsjö (2002) definierar snarare kvalitet på en produkt, det vill säga en vara eller en tjänst som förmågan att tillfredställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar. Det är ibland inte tillräckligt att bara uppfylla kundernas förväntningar, utan om man vill ha trogna kunder som återkommer och som har positiva erfarenheter ska förväntningarna överträffas så att kunden blir positivt överraskad och hänförd (Bergman & Klefsjö 2002, sid 20). Kvalitet kan även betraktas som ett förbättringsverktyg i organisationers utvecklingsarbete (Karlöf & Östblom 1993). Det består utav ett kundperspektiv som går ut på att kvalitetsutvecklingen är ett verktyg för att tillfredställa kundernas behov och ett internt produktionsperspektiv där organisationen sätter upp kvalitetsmål och lever upp till kundernas förväntade kvalitetskrav (ibid.).

Kvalitet betyder olika saker i olika sammanhang, men kundtillfredsställelse är ett genomgående drag i praktiskt taget alla definitioner. Detta betyder att om kunderna ska fortsätta vara tillfredställda måste kvalitetsmålen hela tiden öka vilket i sin tur betyder att förbättringar måste göras kontinuerligt. När kvalitet inte kan definieras för en produkt fokuserar man istället på kontrollprocessen (Power 1996), det vill säga mätbarheten. Detta märker man tydligt i dagens samhälle där Nöjd Kund Index (NKI) mäts med hjälp av enkäter i alla möjliga branscher (SCB, 2010) Därför är ständiga kvalitetsmätningar och uppföljningar av stor vikt för organisationer. Syftet med mätbarhet är viljan att minska den osäkerhet som förekommer om i en organisation eller i ett samhälle. Mätbarheten används som ett kontrollinstrument samtidigt som det inger en känsla av trygghet och

tillförlitlighet, man förlitar sig på att mätbarheten ger korrekt fakta som i sin tur skapar legitimitet (Power 1996). Det gäller för en organisation att inte bara definiera kvalitetsbegreppet, utan även bestämma sig för vilken nivå kvaliteten ska ligga på (Edvardsson & Thomasson 1991). Edvardsson och Thomasson (1991) talar om att det är viktigare att ha ”rätt” kvalitet än hög kvalitet där ”rätt” kvalitet uppstår när kundernas, medarbetarnas och ägarnas förväntningar infrias, behov tillfredställs och krav uppfylls (ibid., sid 63).

3.2.1 Tjänstekvalitet

För att kunna förstå sig på begreppet tjänstekvalitet behöver vi först definiera begreppet tjänst. Många författare har försökt lyfta fram skillnader mellan tjänster och vanliga varor. Tjänst karaktäriseras av ogripbarhet, opålitlighet, variation och förgänglighet (Kotler & Keller 2006). Tjänster är inte ett föremål utan snarare en serie av aktiviteter som anses vara abstrakta och det är detta abstrakta som gör det svårt för kunden att värdera tjänsten (Grönroos 1997, sid 31). Tjänster produceras och konsumeras samtidigt vilket bildar en process som varken kan sparas eller lagras (Grönroos 1997, sid 31). Kunden är medproducent genom att de bidrar med sin kunskap och information samt att de avgör hur väl interaktionen med tjänsteföretagen blir.

För att nå en god upplevd tjänstekvalitet ur kundernas perspektiv måste organisationerna klargöra den kvalitetsmässiga efterfrågan hos kunderna och sprida sedan i verksamheten för att på så sätt möta efterfrågan. Det är ledningens ansvar att bryta ner och formulera kundernas uppfattningar till specifikationer och konkreta mål som medarbetare på alla nivåer kan arbeta mot. Enligt Edvardsson och Thomasson (1991) bör målen vara:

- Samma som kundernas förväntningar och krav,
- sammanfallande med den egna verksamhetsidén,
- realistiska att uppnå,
- preciserade och mätbara,
- tydliga så att egna tolkningar inte ska behöva göras,
- ansvarsbundna,
- tidsbestämda,
- föränderliga till externa förhållanden.

Det problematiska är att oftast blir målen för generella, vilket beror på att många tjänster är av för komplex och abstrakt karaktär för att kunna formuleras enligt Edvardsson och Thomasson modell. Detta medför att det brister i tjänstekvaliteten. Men det är sällan ett

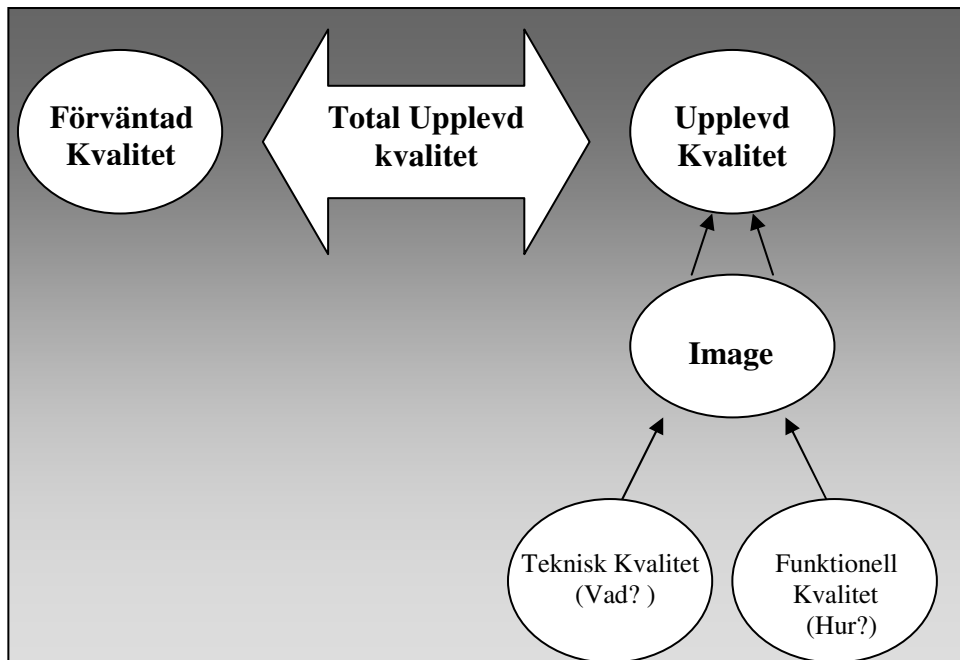
enda problem som ligger till grund för brister i tjänstekvaliteten i en organisation och därför är det viktigt att personalen inom organisationen får bra förutsättningar för att kunna arbeta mot en god tjänstekvalitet. För att främja ett sådant arbetssätt måste ledningen stötta och motivera personalen till att leverera en hög tjänstekvalitet, vilket leder till en ökad kundnöjdhet (Edvardsson & Thomasson 1991).

En hög kundupplevd kvalitet anses som ett viktigt konkurrensmedel och nyckeln till lönsamhet bland många verksamheter. För att arbeta med kvaliteten på tjänster krävs information om kvalitetens karaktär, framsteg och resultat. Mätning av kvalitet kan göras med kvantitativa och/eller kvalitativa mätmetoder (Edvardsson & Thomasson 1991, sid 183). Dessa två metoder kompletterar varandra (ibid.) där de kvantitativa kvalitetsmätningar ger fakta om exempelvis hur länge kunderna får vänta i en kö, i vårt fall hur lång tid det tar för resenärerna att komma igenom spärrarna, medan den kvalitativa kvalitetsmätningen ger oss bättre förståelse för vad resenärerna vill ha. Många mätningar har dock sina brister, vilket ofta beror på att den som utformar mätinstrumenten och utför mätningen inte vet tillräckligt om mätobjektet, syftet med mätningen och dess användningsområden (Edvardsson & Thomasson 1991, sid 184). Tekniskt sätt är kanske mätningen invändningsfri men problemet är att man mäter ”fel saker”, och kvaliteten i undersökningen blir undermålig (ibid.). Det är även viktigt att mätningar görs i hela tjänstekedjan (ibid.) och inte bara den upplevda tjänstekvaliteten bland resenärerna därför att på så sätt kan man kartlägga var i tjänstekedjan som bristerna förekommer och därefter snabbt kunna förebygga dem.

3.2.1.1 Modell för upplevd tjänstekvalitet

Figur 2 nedan är en omgjord modell av Grönroos (1997) modell som visar hur den upplevda tjänstekvaliteten är baserad på de egenskaper som en tjänst har.

Tjänstekvaliteten presenteras utifrån tre dimensioner där den upplevda kvaliteten utgörs av den funktionella och den tekniska kvaliteten samt organisationsprofil/image (Grönroos 1997, sid 41).



Figur 2. Omgjord modell av Grönroos

Den tekniska kvaliteten innefattar **vad** som levereras till kunden, det vill säga kvaliteten på tjänstens utfall och hur kunden uppfattar detta utfall (Grönroos 1997, sid 40).

Kvaliteten måste ligga på en någorlunda hög nivå för att resenärerna ska vara villiga att åka tunnelbana istället för att exempelvis ta bilen. Oftast kan den tekniska kvaliteten värderas objektivt av kunden eftersom den liknar en teknisk lösning på ett problem, i vårt fall att åka någonstans (ibid.).

Funktionell kvalitet innefattar snarare **hur** tjänsten har levererat det vill säga hur kunden upplever den samtliga produktions- och konsumtionsprocessen. Denna dimension kan inte värderas lika objektivt utan upplevs ofta subjektivt (Grönroos 1997, sid 41). Exempel på funktionell kvalitet kan vara att hur miljön på tunnelbanan upplevs, vilket är helt beroende av resenärens egna förväntningar, krav och erfarenheter. Det omfattar även hur kunden har erhållit den tekniska kvaliteten, vilket belyser bemötande från personalen och hur personalen har skött sitt arbete.

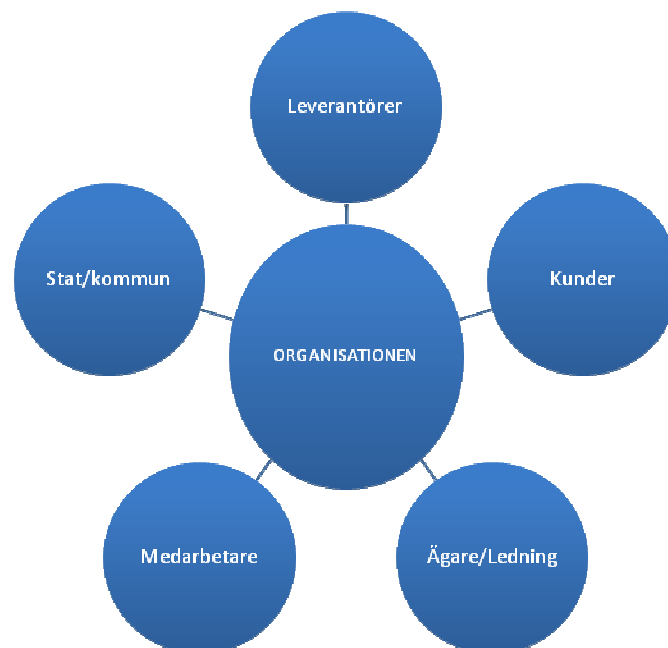
Företagsimagen är den profil som företaget har i kundens ögon. Den kan påverka upplevelsen av kvaliteten på flera sätt (Grönroos 1997, sid 41). Om företaget har en positiv image blir misstag lättare förlåtna, men om misstag görs ofta kan det istället skada imagen (Grönroos 1997, sid 42). Både den tekniska och den funktionella kvaliteten filtreras genom företagets image, vilket påverkar den upplevda tjänstekvaliteten (ibid.).

Kundernas förväntningar påverkar hur de upplever den totala kvaliteten på tjänsten. Bra

total kvalitet erhålles då den upplevda kvaliteten och den förväntade kvaliteten sammanfaller, det vill säga då kunden får vad den hade förväntat sig. Om en kund har för höga förväntningar som företagen inte kan uppnå kommer det att leda till att kvaliteten i kundens ögon är låg fast den objektivt mätt skulle anses vara bra (Grönroos 1997, sid 44).

3.3 Intressentmodell

Intressentteorin beskrivs här för att få ökad förståelse för behovet av kontraktstyrning. Teorin går ut på att organisationen ska styras med hänsyn till sina intressenter så att organisationen kan uppnå ett stabilt förhållande till sin omgivning (Bruzelius & Skärvad 2004, sid 73). Modellen illustrerar de aktörer som blir påverkade och påverkar en organisations agerande. För att kunna förstå modellen måste begreppet intressent definieras. En intressent anses vara en del i ett företag som har anspråk på företaget i någon form. De befinner sig i ett beroendeförhållande där organisationen är beroende av hur engagerade intressenterna är av verksamheten och intressenterna är beroende av organisationen för att få sina behov tillfredställda (ibid. sid 73). Intressenterna påverkas därför av alla beslut och aktiviteter som organisationen gör, vilket medför att de har ett intresse i att vara med och påverka dessa. De intressen som intressenterna har i en organisation kan te sig väldigt olika och ibland även komma i konflikt med varandra. Intressenterna brukar delas upp i olika grupper som bilden nedan visar. (Se figur 3)



Figur 3. Intressentmodell av Carolina och Laura

Ägarna och ledningen vill effektivisera verksamheten så mycket så möjligt så att man får bästa möjliga avkastning på investerat kapital. De anställda tillgodoser organisationens behov av arbetskraft och får lön, trygghet och medbestämmande i gengärd och vid effektivisering kan de riskera att förlora sina jobb. Leverantörer och kunder både får och ger leveranser till organisationen, medan staten har som intresse att få in skatt och skapa välfärd.

4 Empiri

I kapitlet presenteras först avtalet i helhet och sedan kvalitetskriterierna samt respondenternas svar som är uppdelade beroende på organisation eller befattning. Sist presenterar vi även materialet som erhållits via enkätundersökningen bland resenärerna.

4.1 Uppdragsavtalet

MTR driver Tunnelbaneverksamheten för SLs räkning. Tunnelbaneverksamheten avser allt från tunnelbanetrafik och trafikinformation i Stockholms tunnelbana till underhåll av fordon och övrig utrustning. Detta omfattar även biljettförsäljning, städning av fordon och stationer samt resenärs-/kundrelaterade tjänster. De övergripande målen i avtalet är att säkerställa tydliga kvalitetsförbättringar och bibehålla en hög kvalitet, kundnöjdhet samt resenärsnytta över tiden i Tunnelbaneverksamheten.

Avtalet är indelat i fyra huvudtjänsteområden som omfattar ett antal underliggande tjänsteområden. Till varje tjänsteområde ingår det i sin tur flera tjänster (se bilaga 5). För att kontrollera kvaliteten på att alla tjänster håller en hög nivå, tillämpar SL flera uppföljningsmetoder för kvalitetskraven i avtalet. När MTR brister med att utföra sina åtagande kommer SLs avvikelshanteringsprocess in för att åtgärda dem snarast möjligt så att bristerna inte uppkommer på nytt. Det finns dessutom flera ekonomiska driftkrafter av kvalitetsarbete i avtalet för att uppmuntra MTR att ständigt förbättra kvaliteten i verksamheten.

4.1.1 Uppföljningsmetoder

Nedan beskrivs de viktigaste uppföljningsmetoderna som används av SL för att följa upp kvaliteten. Kapitel 4.2.2 punktlighetsmätning är också en uppföljningsmetod som SL

tillämpar, däremot kommer denna att belysas i kvalitetskriteriet punktlighet då den har en direkt koppling till punktlighetskravet i avtalet.

4.1.1.1 SLs kundundersökningar

SLs kundundersökningar genomförs genom enkäter som delas ut ombord på fordon i alla trafikeringsområden i Stockholms län. Resenärerna får svara på frågor som bland annat handlar om turtäthet, tidhållning, trängsel, personalens bemötande, personalens kunskaper, fordonets framförande, städning ombord, städning stationer, störningsinformation och trygghet. Resenärerna får också ge ett övergripande betyg på trafiken på den linje de reser med vid intervjutillfället. Resultaten på denna fråga används vid uppföljningen av kundnöjdheten i SL-trafiken.

Undersökningen började genomföras under november 2006. Resultatet rapporteras i SLs rapport ”Upplevd kvalitet i SL – trafiken” som publiceras två gånger per år i enlighet med de två mätperioder, vår (januari – maj), samt höst (augusti – december). Underlaget för rapporterna omfattar drygt 25 000 enkäter.

4.1.1.2 Mystery shopping undersökningar

”Mystery shopping - undersökningar” är en metod där utbildad undersökningspersonal används för att mäta och observera kvaliteten på den service som erbjuds resenärerna. Undersökningspersonalen skall uppträda som resenärer och genomföra en serie tester enligt ett fastställt frågeformulär. Kontrollerna sker i första hand ombord på tåg och på stationer i SL-trafiken.

4.1.1.3 Kontroller och stickprovskontroller

SL utför då och då stickprovskontroller för att verifiera kvalitetskrav och avtalsvillkor. Kontroller genomförs regelbundet av den utvändiga rengöringen av tunnelbanevagnarna. Utökade kontroller kommer även att utföras inom området intäktssäkring. Stickprovskontroller används även för att följa upp säkerhetskraven på fordonen som MTR använder för tunnelbanetraffiken det vill säga att de känns trygga både för resenärer och personal.

4.1.1.4 Övriga uppföljningsmetoder

SL använder det Internet-baserade systemet FRIDA för inrapportering av miljö- och fordonsdata, en skadegörelsedatabas (SkadeDB) där alla förekomster av klotter och

vandalisering som förekommer i tunnelbanan ska rapporteras in av MTR. Biljettkontroll ombord på tunnelbanevagnar samt innanför spärrlinjen på stationerna görs regelbundet. En annan viktig del i SLs regelbundna uppföljning av kvaliteten är alla insamlade synpunkter och klagomål från resenärer som inkommer via kundtjänst.

Utöver de mätmetoder som beskrivs ovan har SL även rätt att utföra revisioner av Tunnelbaneverksamheten. MTR är också skyldig att rapportera in hur alla tjänster bedrivs.

4.1.2 Ekonomiska drivkrafter

För att få ett mer kundfokuserat tänkande får MTR en resandebonus som grundas på antal påstigande per år, vilket finns publicerat i SLs årsberättelse. De erhåller 0,25 kr per tillkommande påstigande utöver 2007 års nivå, det vill säga mer än 303 miljoner påstigningar.

Vidare erhåller MTR en försäljningsprovision som består av 2 procent på SL – biljetter som MTR har sålt. Det inkluderar även biljetterna som har sålts via de biljettautomater som MTR ansvarar för.

Förutom de två ekonomiska drivkrafterna finns det en inbyggd incitamentsmodell i avtalet som ställer tydliga kvalitetskrav i vissa kvalitetskriterier.

Modellen omfattar fem kvalitetskriterier som har valts ut för att de är särskilt viktiga för resenärernas upplevelse av kvaliteten och för SL som varumärke. För kvalitetskriterierna finns det en ”Basnivå” och en ”Taknivå”. ”Basnivån” visar den kvalitetsnivå för respektive kvalitetskriterier som MTR måste uppnå för att få full grundersättning, det vill säga den krav som SL ställer på MTR. Bonus och kvalitetsbristavdrag beräknas i förhållande till Basnivån för respektive kvalitetskriterier och kan resultera i ökad ersättning eller avdragen ersättning. När MTR har uppnått ”Taknivån” inom de områdena innebär att bonusen är maximerad.

För en del kvalitetskriterier kan endast bonus utgå och inte kvalitetsbristavdrag och vice versa. En del kvalitetskriterier har ingen ”Basnivå” utan kvalitetsbristavdrag utgår direkt när kraven inte uppfylls. Inom varje område finns det en maximal årlig bonus respektive ett maximalt årligt kvalitetsbristavdrag som kan utgå för området. Varje kvalitetskriterium mäts, följs upp, bedöms och regleras separat. SL använder olika mätningar som är anpassade till respektive kvalitetskriterier.

Grundtanken med incitamentsmodellen är att kvaliteten ska förbättras över tid, därför innehåller modellen en successiv kvalitetshöjning vilket innebär att "Basnivån" höjs inom vissa incitament över tid. Detta medför att SL kan sätta fokus på vissa områden samt skapa nya incitament när det behövs.

4.2 Kvalitetskriterierna

Vi beskriver i löpande text först om vad det är för kvalitetskriterium, hur konkretiserade de är och vilka eventuella mät- och uppföljningsmetoder de använder sig av. Vi har sedan sammanfattat allt i en tabell för att ge läsare en bra överblick över alla kvalitetskriterier.

4.2.1 Trygghet

Det är SL som ansvarar för ordnings- och trygghetsskapande resurser för personal och resenärer i form av ordningsvakter, väktare och trygghetsvärdar. De ska se till att resan upplevs som trygg och säker. De driver en Trygghetscentral (TryggC) som är bemannad årets alla dagar, dygnet runt samt agerar som mottagare av telefonlarm och anmälningar som gäller ordningsstörningar, våldssituationer och skadegörelse i hela SLs verksamhet.

MTR har fortfarande ett stort ansvar för att arbeta för en trygg och säker miljö för resenärer och personal. MTR ska ha en ansvarig person som arbetar heltid för att leda och organisera trygghetsarbetet. Den ansvarige skall vara SLs kontaktperson i trygghetsfrågor och delta i de samråd och möten SL kallar till. MTR ska även se till att personalen har kunskap och förutsättningar för att kunna bidra till en ökad trygghet i Tunnelbaneverksamheten. MTR ska aktivt förebygga trygghetsstörningar, för att sedan rapportera trygghetsarbetet till SL.

Uppföljning och mätning

Tryggheten mäts med den upplevda kvaliteten genom SLs kundundersökningar. Resenärerna får besvara hur trygga de känner sig när de reser ensamma, i sällskap och till/från stationer samt under kvällar och/eller nätter. Senaste kundundersökningen visar att tryggheten har ökat betydligt jämfört med undersökningen hösten 2009, speciellt bland kvinnor som åker ensamma har tryggheten ökat från 49 procent till 55 procent.

4.2.2 Punktlighet

Punktlighet finns beskriven under tjänsten produktion av beställd trafik. Den mäts efter andel godkända avgångar. För att räknas som en godkänd, punklig avgång får den inte

komma tidigare än 60 sekunder och senare än 180 sekunder jämfört med de beställda och planerade avgångstiderna i produktionstidtabellen.

Uppföljning och mätning

SL har historiskt mätt punktligheten med hjälp av manuella mätningar. I dagsläget sker all mätningar via automatiska system, det vill säga teknisk mätning. På samtliga tunnelbanestationer finns ett trafikinformationssystem (TIS) som kommunicerar med fordon före och efter stationsuppehållet. Alla tågrörelser fångas av respektive TIS och mäts med sekundnoggrannhet med klockor som har extern, gemensam tidsynkronisering. Delmängder av data från TIS används sedan för att sammanställa punktligheten för alla tre linjer.

Punktlighet beräknas på andelen godkända avgångar av alla beställda avgångar och summeras månadsvis. ”Basnivån” för punktlighet 2010 är 90 procent. Det innebär att 90 procent av alla beställda avgångar ska vara godkända för att MTR ska kunna erhålla den grundläggande ersättningen. Mellan driftstart och år 2015 höjs ”Basnivån” successivt. Det innebär att punktligheten ska vara minst 93 procent år 2015 för att inget kvalitetsbristavdrag tas ut.

SL mäter även punktligheten med kundundersökningar. Vid en korrelationsanalys som SL har gjort visade sig att punktligheten är det kvalitetskriterium som påverkar kundnöjdheten mest. Andel nöjda resenärer är lika stor i de senaste tre undersökningar som gjorts.

4.2.3 Renlighet på stationer och i tunnelbanevagnar

Renlighet på stationer och i tunnelbanevagnar beskrivs i tjänsten städning av kundmiljöer. Tjänstens främsta syfte är att skapa en ren och trivsamt miljö för resenärerna samt att förebygga olyckor och obehag. Stationer och vagnar ska upplevas som rena av resenärerna.

Uppföljning och mätning

För att följa upp de två kriterierna har SL lagt fokus på både den upplevda kvaliteten och den levererade kvaliteten. Den upplevda kvaliteten mäts med SLs kundundersökning,

medan den levererade kvalitet mäts enligt INSTA 800 standarden¹. Båda kriterierna är kopplade till incitamentsmodellen och där man använder den levererade kvaliteten som mått.

Fyra gånger per år görs så kallade avtalskontroller av städning, där SL anlitar kontrollanter från oberoende konsultföretag för att mäta städkvalitet enligt INSTA 800 standarden. ”Mystery Shopping - undersökningar” görs lika ofta som avtalskontroller för att mäta den uppnådda kvaliteten på plockstädning i vagnar som befinner sig i trafik. De görs också av oberoende konsultföretag.

Förutom dessa mätningar har SL rätt till att genomföra stickprovskontroller när som helst. MTR gör även interna kontroller varje månad enligt INSTA 800 standarden och redovisar sedan till SL.

SLs kundundersökning visar en positiv utveckling på renlighet på stationer och i tunnelbanevagnar. Andel nöjda resenärer har ökat med två respektive tre procentenheter.

4.2.4 Kundbemötande

MTRs personal är en mycket viktig förutsättning för SLs kundupplevda och levererade kvalitet. Personalen ska ha de yrkeskunskaper som uppgiften inom respektive tjänsteområde kräver. Personal som har kundkontakt ska även kunna tala och skriva god svenska och på större stationer ska en majoritet av personalen även kunna tala engelska. Förutom dessa krav ska de ha mycket goda kunskaper i kundservice och kundbemötande, samt ha en positiv inställning till sitt arbete för att skapa nöjda kunder.

Uppföljning och mätning

Kundbemötande mäts både i upplevd kvalitet och i levererad kvalitet. Den upplevda kvaliteten mäts med SLs kundundersökningar. Resenärerna ger bedömning på hur trevlig och serviceinriktad personalen är och hur kunniga de är på att svara på frågor. Senaste undersökningen visar att andelen nöjda resenärer i frågan om personalbemötande har försämrats från 63 procent till 62 procent, även personalens kunnighet har sjunkit med tre procentenheter.

¹ Standarden för städkvalitet, kalls även för SIS-standard SS 62 78 01 första utgåvan, ”Städkvalitet – Mätssystem för bedömning av städkvalitet”

Den levererade kvaliteten mäts genom ”Mystery shopping - undersökningar” vilket görs en gång per kvartal där 18 fasta innerstadsstationer och tre stationer väljs ut slumpmässigt vid varje mättillfälle. Varje station mäts tre gånger under respektive kvartalsmätning och varje mätning består av tre utvalda frågor. För att stationen ska bli godkänd krävs det att 7 av 9 frågor uppnår de krav på kriterierna som ställs på kundservice och kundbemötande.

Kundbemötande är kopplad till incitamentsmodellen. Både bonus och kvalitetsbristavdrag kan tas ut i det här kriteriet. 80 procent av alla ”Mystery shopping – undersökningar” ska vara godkända för att inga kvalitetsbristavdrag ska tas ut.

4.2.5 Tillgänglighet

Tillgänglighet berör flera tjänster därför sammanfattar vi dem i tre delar.

4.2.5.1 Trafiktillgängligheten

Enligt kravet i avtalet ska MTR utföra samtliga planerade avgångar. Bortfall av produktion (tåg eller fordon i trafik) ska inte förekomma. Vid akuta fel och händelser ska MTR vidta åtgärder, till exempel genom att sätta in ersättningstrafik. MTR ska även planera förstärkningstrafik med anledning av evenemang eller liknande för alla resenärer.

Uppföljning och mätning

Mätning av de trafikproduktionerna som inte har utförts baseras på MTRs rapportering till SL. Mätningen består av två delar, ej utförda fordonsutbudskilometrar och stopp i trafiken. Stopp i trafik menas med större förseningar och stopp som pågår längre än 10 minuter. Vid avvikelser tas ett kvalitetsbristavdrag ut som baseras på storleken på bortfallet.

SL ställer även frågor till resenärer angående tunnelbanans turtäthet i kundundersökningen. Senaste rapporten visar 74 procent nöjda kunder på turtätheten vilket har ökat med fyra procentenheter jämfört med kundundersökningen hösten 2009.

4.2.5.2 Kundmiljö och kundfunktioner

Det ska finnas tillgängliga och säkra utrustningar och funktioner på stationerna. Exempelvis rulltrappor, hissar, automatspärarrar m.m. När fel, brister och skadegörelse uppkommer ska MTR felanmäla dessa till SL samt sätta upp dekal som information till

kunder och andra av SL anlitate entreprenörer. Stationsentré ska hållas tillgänglig för resenärerna vid de bestämda tiderna. Det ska finnas nödutrymmen på samtliga stationer.

Tunnelbanan ska vara tillgänglig även för funktionshindrade. SL arbetar med att förbättra tillgängligheten genom bl.a. byggandet av hissar, justering av spårläget för att förbättra insteget till tågen, automatiska dörröppnare och talande skyltar osv. MTR ska medverka så att dessa tillgänglighetstaganden fungerar i praktiken.

Uppföljning och mätning

MTR ska utföra funktions- och statuskontroll av de funktioner och utrustningar som finns installerade på stationerna. De måste även dokumentera fel och brister löpande, samt säkerställa och rapportera till SL vid begäran.

4.2.5.3 Försäljning och kundservice

MTR ska ha bemanning och andra resurser tillgängliga dygnet runt för utförande av stationstjänstarbetet. Det ska finnas personal så resenärerna kan köpa biljetter, få information och service. Resenärerna ska även kunna välja olika betalningssätt och passera spärren utan att vänta mer än två minuter.

MTR ska erbjuda alla funktionshindrade resenärer ledsagning och vara behjälplig med rampservice vid behov.

En viktig del i kvalitetskriteriet tillgänglighet är trafikinformationen. Det består utav två delar. Grundinformation ska alltid finnas tillgängliga för resenärerna såsom pockettidtabeller, geografisk karta, informationstavlor m.m. Störningsinformationen ska vara tillgänglig när akuta avvikelser och störningar uppstår. Det kan vara inställd trafik, försenad trafik, stopp i trafiken eller att hiss/rulltrappa är ur funktion. Informationen ska komma snabbt, vara tillförlitligt, uppdaterat och ska upplevas som tillräckligt av resenärerna. MTR ska använda olika kanaler för att informera störningen och orsaken till detta. Det kan vara högtalarutrop, dekalor, digitala informationsskyltar o.s.v. Uppkomna fel vid automatiska utrop ska åtgärdas snabbt.

Uppföljning och mätning

Kötiden i spärrlinjen mäts av SL med hjälp av stickprover. Om spärrlinjen/uppgången är obemannad ska kvalitetsbristavdrag med 2 000 kr per påbörjad timme per spärrlinje/uppgång tas ut.

SL följer upp ledsagning och rampservice genom det regelbundna samrådet med länets handikapporganisationer och genom att ta del av synpunkter som kommer in via SLs kundtjänst. Dessutom rapporteras tjänsternas omfattning och innehåll från MTR till SL kvartalsvis.

Störningsinformation mäts med SLs kundundersökning. Det grundar sig på andel nöjda resenärer enligt frågan ”När jag reser med den här linjen, får jag tillräcklig information om trafikavvikelser i tunnelbanetrafiken”. Nöjda resenärer är de som gett betyg 5, 6 eller 7. ”Basnivån” är 55 procent vilket ska höjas till 60 procent 2015. Både bonus respektive kvalitetsbristavdrag kan tas ut i det här kvalitetskriteriet.

4.2.6 Kundnöjdhet i sin helhet

Alla ovan nämnda kvalitetskriterier påverkar den slutliga kundnöjdheten. För att uppnå kvalitetskraven ska MTR och samtliga underentreprenörer som MTR anlitar ha kvalitetsledningssystem för Tunnelbaneverksamheten som är certifierade enligt ISO 9001:2 000 eller motsvarande.

Uppföljning och mätning

SL mäter och redovisar kundnöjdheten månadsvis genom SLs kundundersökningar. Resenärerna får svara på frågan ”Vilket sammanfattande betyg vill du ge på den här linjen” som har ett sjukskaligt svar. Resenärerna som har gett betyg 7, 6, 5 anses nöjda resenärerna. Kriteriet är kopplat till incitamentsmodellen. ”Basnivån” för det här kriteriet är 70 procent nöjda resenärer och MTR kan per kalenderår uppnå upp till 10 miljoner kr i bonus i kundnöjdheten. Kvalitetsbristavdrag tillämpas däremot inte här.

SLs kundundersökningar visar en mycket positivt utveckling av andelen nöjda på tunnelbanan under de senaste åren. I rapporten våren 2010 var 79 procent av resenärerna nöjda vilket är det högsta betyget sedan SL började genomföra undersökningar.

4.2.7 Sammanfattning av kvalitetskriterierna

Kvalitetskriteriet	Mätning	Mätansvar ²
Trygghet	Kundundersökning	SL
Punktlighet	Tekniskt system	SL
Renlighet på stationer och i tåg	INSTA 800	SL
	Mystery shopping undersökningar	SL
	Kundundersökning	SL
Kundbemötande		
– Den upplevda kvaliteten	Kundundersökning	SL
– Den levererade kvaliteten	Mystery shopping undersökningar	SL
Tillgänglighet		
– Trafiktillgängligheten	Kundundersökning	SL
	Självrapportering	MTR
– Kundmiljö och kundfunktioner	Självrapportering	MTR
– Försäljning och kundservice	Kundundersökning	SL
	Självrapportering	MTR
	Stickprov	SL
Kundnöjdhet i sin helhet	Kundundersökning	SL

4.3 Intervjuer SL

Två intervjuer hölls hos SL. Den ena respondenten har arbetat som affärsansvarig för tunnelbaneverksamheten i tio år. Den andra respondenten arbetar som verksamhetsutvecklare med arbetsuppgifter som kravställning, utvärdering och uppföljning av upphandlingar med avseende på kvalitetsfrågor och verksamhetsfrågor. Hon har arbetat på SL i 2,5 år.

4.3.1 Upphandlingen

Enligt SL vann MTR upphandlingen på grund av att de hade tydligt beskrivna och relevanta processer med dedikerade resurser. MTR är en proaktiv och engagerad entreprenör, som satsar på att säkerställa tydliga kvalitetslyft, en hög och över tiden bibehållen hög kvalitet och kundnöjdhet i tunnelbaneverksamheten. Organisationen har

² SL ansvarar för mätningen, men de anlitar externa aktörer för utförande och sammanställning av mätresultat.

en erfaren ledning och starkt stöd från moderbolaget. Utöver detta tycker SL att MTR har höga ambitioner och tydliga kvalitetsförbättringstaganden.

4.3.2 Kvalitetskontroll och uppföljning

SL har en så kallad Team Tunnelbana som är en omfattande organisation som arbetar kontinuerligt med avtalsuppföljning. Den består av en rad medarbetare där varje person ansvarar för uppföljning av sitt eget kompetensområden. Förutom detta arbetar SL mycket med MTRs egenrapportering. Uppföljningen baseras på MTRs egna mätningar samt SLs mätningar. Det förekommer uppföljningsmöten där dialog sker dels i arbetsgrupper mellan SL och MTR samt i affärsmöten enligt en given struktur. SL utför även egna så kallade "Mystery Shopping" mätningar av exempelvis plockstädning, bemanning och störningsinformation. SL tar hjälp av externa oberoende konsulter för att kontrollera och följa upp städkvaliteten. Där görs INSTA-mätningar, som är en standardiserad metod för mätning av städresultaten.

4.3.3 Incitamentsmodellen

SL anser att incitamentsmodellen som finns med i avtalet fungerar bra mellan parterna. Enligt en respondent har bonus utfallit på de områden där kvaliteten har förbättrats såsom städning, tidhållning, resande och kundservice. Den andra respondenten tror inte att någon bonus har utfallit men kan inte uttala sig säkert.

4.3.4 Kvalitetsökningar

MTR har förbättrat tunnelbaneverksamheten på vissa områden såsom ökad bemanning. MTR har som ambition att förbättra verksamheten inom flera områden därför att det finns incitament och krav som kommer att driva kvaliteten uppåt. Respondenterna anser att det är svårt att säga vad som uppnåtts tills idag men kan se förbättringar i städningen och att plattformsvårdar har införts för att underlätta och effektivisera av- och påstigning. MTR har även börjat införa ett arbetssätt för att fånga in förbättringsförslag från personal på MTR, vilket lett till en hel del förbättringar. SL utför kundundersökningar för att mäta NKI och använder det för att bedöma kvalitetsnivån på många områden. NKI fungerar även som underlag för incitamentsmodellen. Det ligger på en stabil nivå och har dessutom ökat på flera områden. SL vill trots många förbättringar som gjorts på flertal områden att MTR ska arbeta mer med städning av stationer, klottersanering samt sättet hur de hanterar mätdata och rapportering till SL och inom den egna verksamheten. Datasystem som ska fungera som stöd är inte fullt utvecklade, vilket skapar problem därför att systemen

fungerar som en del av stödet i den dagliga verksamheten och främst i uppföljningar. Enligt en av respondenterna måste MTR lägga mer fokus på att beskriva, dokumentera och följa upp sitt arbetssätt. Själva arbetssättet hos MTR behöver förbättras med avseende på att kommunikation mellan berörda parter såsom felanmälare, mottagare och felavhjälpare brister. Dessutom anser SL att avvikelshanteringen inom MTR inte är tillräckligt tydlig för att hålla den standard som SL kräver.

4.4 Intervjuer MTR

Två intervjuer hölls hos MTR. Den ena respondenten har arbetat hos MTR som kvalitets och miljödirektör i snart ett år. Respondenten jobbar med miljöfrågor och kvalitetsfrågor samt är ansvarig för ISO-certifiering och att MTR lever upp till alla krav i SIQ modellen. Den andra respondenten har arbetat för MTR sedan november 2009 som kvalitetsutvecklare.

4.4.1 MTRs arbetsprocesser

MTR Stockholm är ett dotterbolag till MTR Europe, men ägs av MTR Hongkong, vilket MTR har ett väldigt nära samarbete med. Det har kommit personal både från Hongkong och London som hjälper MTR Stockholm att strukturera sin verksamhet i enlighet med moderbolagets riktlinjer. MTRs arbete genomsyras av tankar så som effektivisering, ständig förbättring och ett aktivt linjetänkande, vilket även stämmer överrens med moderbolagets arbetssätt. Detta processinriktade sätt att driva tunnelbana på är något nytt i branschen och kan därför ge dem en fördel, men eftersom MTR Stockholm är ett relativt nystartat företag och bara är i början av sin verksamhetsutveckling kan inget sägas säkert. MTR främsta fokus ligger på att driva tunnelbanan med mycket hög säkerhet och med bästa kvalitet för resenärerna. SL är MTRs kund men agerar samtidigt som en leverantör till MTR, därför att de ansvarar för många underleverantörer som tillhandahåller viktiga kringtjänster. Samarbetet med SL är därför oerhört viktig del i MTRs arbetsprocess.

4.4.2 Förändringar som har gjorts för att säkra kvaliteten i tunnelbanan

MTR har rekryterat nya personaler sedan de startades. Hela managementavdelningen och ca 300 kundservicevärdar är nya, men även annan personal inom tjänstemannasektorn har rekryterats. I stor sett har de satsat mest personal på säkerhet, kvalitet och punktlighet. MTR rekryterar personal löpande för att bibehålla den nivå som behövs för att kunna

genomföra trafiken och bemanningen. Tidigare har personalen varit indelade i stora arbetsgrupper på ca 100 personer, vilket skapar en egen kultur som kan komma i konflikt med MTRs arbetssätt och riktlinjer. Genom att anställa ny personal som kommer in i gruppen kan man skapa en dynamik som kommer att förenkla förändringsarbetet i verksamheten. Dessutom har MTR delat upp arbetsgrupperna i mindre grupper om ca 30 personer, vilket främjar samarbetet. För att kunna säkra en viss servicenivå har MTR en grundutbildning som varje anställd måste gå igenom, sedan finns det extra utbildningar som anställda kan anmäla sig till.

Om MTR ska kunna leverera god service och hög kvalitet till resenärerna behövs engagerad personal, därför är det viktigt att de känner sig delaktiga i MTRs arbete. Utgångspunkten är att all personal ska känna att de arbetar hos MTR och inte tunnelbanan. MTR försöker engagera sina medarbetare genom att ledningen bryter ned stora översiktliga mål till mindre mål som kan förstås av anställda på alla nivåer. Exempelvis kan punktlighet uppfattas som opåverkligt för en spärrexpeditör, men genom att definiera punktlighet som en viss kölängd eller som X antal minuter det tar för resenärer att komma igenom spärarna blir målet mer konkret. MTR har även infört ett förbättringssystem där anställda kan lämna förbättringsförslag på processer och arbetssätt. De får feedback på sina förslag om förslaget kommer att eller håller på att implementeras. Ledningen ska integreras med andra medarbetare för att man tillsammans ska kunna förbättra verksamheten. Ledningen ska vara goda förebilder för andra medarbetare, därför får de inga förmånsbilar utan uppmuntras istället att åka tunnelbana. På så sätt får de också bättre förståelse för hur resenärerna uppfattar tunnelbanan.

4.4.3 Kvalitetskontroll och incitamentsmodellens betydelse

MTR använder sig av PDCA-modellen³ för att få en uppfattning om vilka områden som behöver förbättras. Modellen innebär att alla gjorda insatser följs noggrant upp och justeras om det skulle behövas. Även revisioner av kvaliteten görs regelbundet. De flesta kvalitetskontrollerna görs av SL där deras mätningar ligger till grund för incitamentsmodellens utfall. MTR utför självkontrollmätningar inom vissa områden och om de själva rapporterar fel till SL, minskar storleken på vitet. Det förekommer dock skillnader i resultat mellan SLs och MTRs mätningar, vilket oftast beror på externa faktorer såsom tider och platser. MTRs arbete påverkas i väldigt stor grad av

³ PDCA står för Plan, Do, Check, Act

incitamentsmodellen. De anser att det finns stora drivkrafter att nå bonusnivåer och därför har MTR även satt egna kvalitetsmål som är högre än kvalitetskraven i avtalet.

4.4.4 Den upplevda kvaliteten bland resenärerna

Nivån på kvaliteten var relativt hög när MTR tog över och de har bibehållit den och i vissa fall överträffat dessa mål. Enligt NKI ligger nöjdheten bland resenärerna runt 80 procent vilket är det högsta i historien. MTR tror främst att resenärerna har märkt av en kvalitetsförbättring inom vissa områden såsom punktlighet och städning. Dessutom anser de att störningsinformationen har blivit mycket bättre sedan de tog över samt att den nya gruppen av kundservicevärdar som finns till för resenärerna har medfört att resenärerna känner sig tryggare.

4.5 Intervjuer personal

Sex personliga intervjuer utfördes bland personalen på MTR. Alla intervjuerna var av strukturerad karaktär, men det finns möjlighet för dem att lämna övriga synpunkter och kommentarer. Två av intervjuerna gjordes hos kundservicevärdar där den ena av dem har jobbat hos MTR i åtta månader, medan den andra har arbetat för MTR i ett år. Två intervjuer utförs bland spärrexpeditörer där ena respondenten har arbetat i tunnelbanan i tio år och den andra respondenten i fem år. Sedan intervjuades två tågförare, där den ena respondenten har arbetat som tågförare i Stockholms tunnelbana i 27 år och den andra respondenten i 15 år.

4.5.1 Organisationen MTR

Alla respondenter är väl medvetna om att de arbetar för MTR Stockholm. Fyra av de intervjuade, som även arbetat för Veolia som drev tunnelbaneverksamheten innan MTR, kommenterade att det inte finns några skillnader i att arbeta för MTR. Svaren på frågan uttrycktes på ett relativt negativt sätt därför att respondenterna ansåg att MTR hade lovat för mycket under upphandlingen. Svaren ger en känsla av dåligt engagemang hos personalen där alla respondenter tycker att så länge de sköter sitt jobb så behöver de inte bry sig om annat.

4.5.2 Instruktioner och utbildning

Alla respondenter säger att de har fått klara och tydliga instruktioner, där en av respondenterna tydliggör att det finns en bok med instruktioner som förstås måste för att

få börja arbeta. Alla svarar även att de har gått en grundutbildning, vars längd på utbildningen beror på vilka arbetsuppgifter de har. Sedan blir de kallad till extra utbildningar under åren. Fem respondenter är medvetna om att extra utbildningar finns tillgängliga men säger däremot att det är något som de blir kallade till och inte kan frivilligt anmäla sig till. En av respondenterna visste inte om extrautbildningarnas existens och brydde sig inte heller om dem, eftersom de inte skulle få extra betalt för att gå på dem.

4.5.3 Incitamentsmodell

Fyra respondenter har fått information om incitamentsmodell i avtalet, men en av dessa tydliggör att han inte bryr sig om modellen på grund att bonus i avtalet inte tillfaller personalen. Alla fyra säger att incitamentsmodellen inte påverkar hur de arbetar utan det gäller att bara göra sitt jobb enligt instruktionerna. Det framkom av en respondent att incitamentsmodellen medför att kollektivavtal utnyttjas av MTR för att uppnå ett så bra resultat som möjligt. Två av respondenterna hade ingen aning om att en sådan modell existerar och kunde därför inte kommentera om programmet påverkar deras arbetssätt eller inte.

4.5.4 Medbestämmande

Alla respondenter vet att det finns möjlighet att lämna förbättringsförslag. Det framkom att de kan lämna dem på arbetsmöten som hålls av ledarna, via förslagslåda och via ett intranät som all personal på MTR har tillgång till. Dock hade fem av de svarande inte lämnat några förslag, där en av dem sade att det berodde på att de ändå inte får någon feedback från ledningen. En av respondenterna hade tidigare lämnat förbättringsförslag, men slutade efter ett tag just på grund av avsaknad av feedback. I allmänhet gav respondenterna en känsla av att de inte bryr sig, utan det är bara ett jobb som man ska sköta.

4.6 Presentation av den upplevda kvaliteten – enkätundersökning

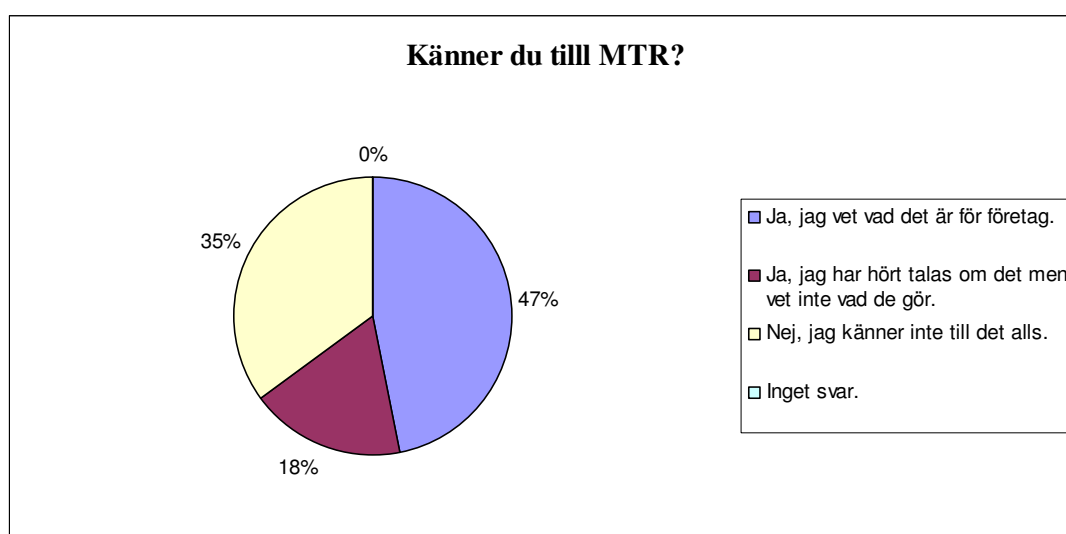
Enkätundersökningen genomfördes under vecka 42 på alla tunnelbananlinjer där 7 kortfattade frågor ställs till sammanlagt 100 resenärer.

Enkäten är utformad så att fråga 1 till 5 är kopplade till de kvalitetskriterier i kontraktet som berör resenärerna, medan fråga 6 används för att ta fram en helhetsbedömning av

tunnelbanan. Vidare har resenärerna möjlighet att lämna övriga kommentarer på fråga 7, om de ville tydliggöra sina val.

Enkätundersökning resulterade i sammanlagt 100 ifyllda enkäter varav 47 kvinnor och 53 män. Vi märker en viss skillnad vad gäller intresset att delta i undersökningen i de olika ålderskategorierna. Men vi kan ändå styra vårt urval för att få en så jämn åldersfördelning som möjlig.

Utav dessa resenärer åker 16 personer oftast den blåa linjen, 50 den gröna linjen och 34 den röda linjen. Vi märker även en tydlig skillnad här i villigheten att svara på de olika linjerna.

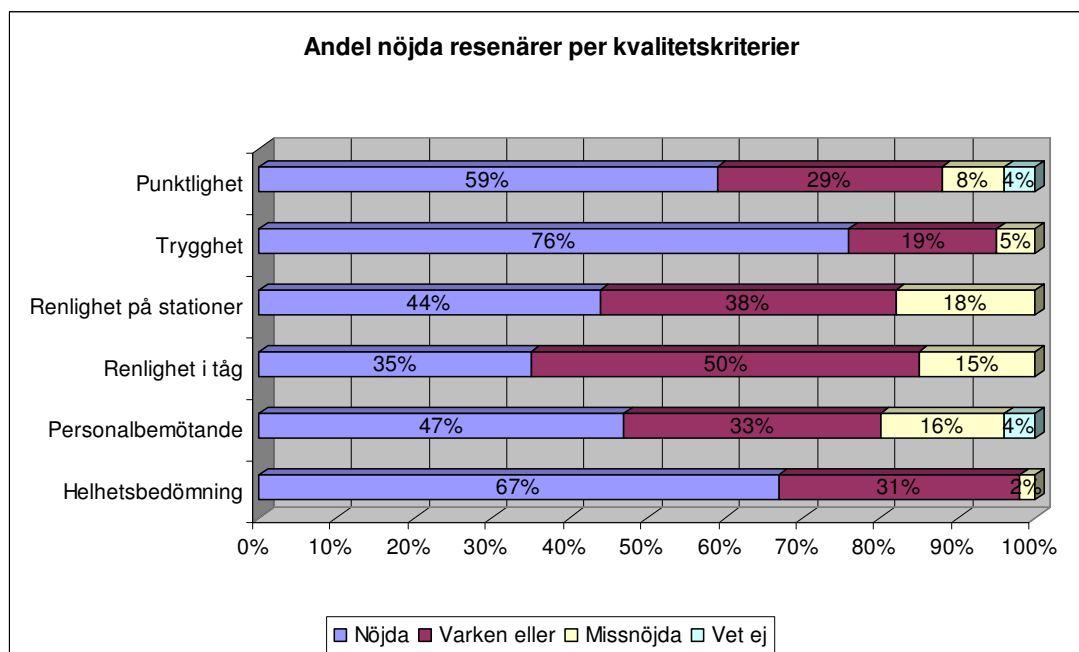


Figur 4. Känner du till MTR?

47 procent av alla som svarade vet vad MTR är för företag och 35 procent känner inte till det alls. 18 procent har hört talas om det, men vet inte vad de gör. Många av dessa 18 procent berättade att de har flera gånger sett MTR på tidningar, men har inte varit uppmärksammat företaget.

4.6.1 Andel nöjda resenärer per kvalitetskriterier

Varje fråga är kopplad till ett kvalitetskriterium. Figur 5 nedan visar andel nöjda resenärer per kvalitetskriterium. Svaren har en femgradig skala. Resenärerna som har svarat 4, 5 anses som nöjda kunder, 3 som varken eller och 1, 2 som missnöjda kunder.



Figur 5. Andel nöjda resenärer per kvalitetskriterier

Vi fanns tillgängliga på tågen när resenärerna svarade på enkäten vilket medförde att vi fick in mer information genom muntliga kommentarer från dem. Dessa kommentarer finns noterade på baksida av enkäten och här nedan har vi gjort en sammanfattning av dem.

Punktlighet: 59 procent av alla resenärer var nöjda med punktligheten. Av de 8 procent som var missnöjda påstod hälften av de missnöjda att detta berodde på att den gröna linjen var 20 minuter försenad den dagen vilket påverkade betyget på kvalitetskriteriet. Annars ansåg de att tågen brukar komma i tid.

Trygghet: Resenärer har nämnt att otrygghet uppstår endast på kvällar och nätter. Det framkom hos en resenär att tunnelbanetåg underhålls för sällan vilket skapade en otrygg miljö.

Renlighet på stationer/i tåg: Ett flertal resenärer tyckte att tågen inte var välstädade, men endast under vissa tider såsom fredag och lördag kvällar samt morgonen därpå. Vissa kommenterade även att det borde finnas papperskorgar i tunnelbanevagnar.

Personalbemötande: En del resenärer var väldigt tveksamma till frågan om personalbemötande därför att de knappt har haft någon kontakt med personalen. Två av resenärerna kommenterade att deras missnöjdhet berodde på att de precis hade mött otrevlig personal.

Helhetsbedömning: Största delen av svarande hade en positiv uppfattning om tunnelbanan. Vissa tyckte att tunnelbanan fungerar bra, men inte perfekt. Dessa personer brukar ange en trea på den här frågan eftersom de anser att det finns förbättringsutrymme för tunnelbaneverksamheten. Med tanke på att svaren bestod av fem svarsalternativ var det svårt att fånga in mer nyanserade svar. Några hade dock önskat sig bättre tillgänglighet av störningsinformation och flera avgångar under kvällar och helger.

5 Analys

I kapitlet kommer vi att analysera och diskutera det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen som omfattar denna uppsats.

Zeithaml et al. (1990) tror att en hög kvalitet och ett kontinuerligt kvalitetsarbete kommer att bidra till konkurrensfördelar, lojala kunder och välstånd. MTR kan därmed genom en hög kvalitet, få konkurrensfördelar gentemot de andra anbudsgivarna i en eventuell framtida upphandling eller få behålla SL som en lojal kund. Då vill SL se att MTR gör ett tillfredställande arbete och märkbar kvalitetshöjningar i tunnelbaneverksamheten under avtalstiden. För att uppmuntra MTR till ett gott kvalitetsarbete använder sig SL av kontraktet som ett styrningsverktyg och i kontraktet finns ett antal metoder som vi kommer att redogöra här nedan.

5.1 Kvalitetskrav

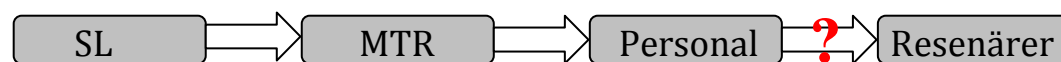
Tunnelbaneverksamheten är väldigt komplex och därför kan kontraktstyrning vara svår att tillämpa. Enligt tidigare forskarna (Power 1996) krävs det stora satsningar på kontraktutformning för att minska opportunist och osäkerhet i styrning av en sådan verksamhet. Detta återspeglas väldigt tydligt i kontraktet mellan SL och MTR. Eftersom kraven i kontraktet driver MTR att uppnå en viss kvalitetsnivå har kontraktet en primär roll för styrningen och därför läggs det stor vikt på hur kvalitetskraven har utformats. För att uppnå de målsättningar som SL har med tunnelbaneverksamheten har SL formulerat kontraktet så att MTRs kvalitetsarbete styrs av de krav och incitament som finns i kontraktet. MTR ska leva upp till de krav som finns och återrapportera, det vill säga lämna tillförlitlig information till SL. SL har först definierat ett övergripande krav i huvuddelen av kontraktet och sedan beskrivit alla detaljer och eventualiteter i bilagor. Alla krav är detaljerade beskriva där det förklaras vad som förväntas utföras och hur det

ska genomföras i varje tjänstområde. Kontraktet är funktionellt formulerad där det finns tydliga beskrivningar av vad MTR ska uppnå och hur de ska gå tillväga och anledningen till det kan vara SLs långa erfarenhet av upphandlingar. En verksamhet kan med ett för detaljerat kontrakt riskera att förlora själva syftet med kontraktstyrningen därför att en detaljrik kontraktstyrning medför stora transaktionskostnader och att kontraktet används som en instruktion istället för ett styrmedel. Dessa transaktionskostnader har SL inte gjort några beräkningar på, men samtidigt har skattebetalare rätt att veta hur mycket pengar som gått åt till att utforma kontraktet (Power 1997).

Gadde & Håkansson (1994) menar att kontraktstyrning borde baseras på förtroende. Det har märkts från både utformningen av kontraktet och vid intervjuerna att ett sådant förtroende existerar mellan SL och MTR, där SL tydliggör att de ser MTR mer som en samarbetspartner än som en leverantör. Förtroende baseras på vad MTR kunde erbjuda i sitt anbud, den erfarna ledningen och det starka stödet som MTR får från sitt moderbolag. SL är helt övertygad om att MTR är ett företag som har ambition och tillgångar till att utföra hela uppdraget, vilket även konstateras utav MTR där fokuset enligt dem ligger främst på att driva tunnelbana med mycket hög säkerhet och med bästa kvalitet för resenärerna. Organisationen genomsyras av tankar såsom effektivisering, ständig förbättring och ett aktivt linjetänkande. Dessa tankar är anledningen till att de vann upphandlingen, enligt SL. MTRs sätt att organisera sitt arbete stämmer väl överrens med NPMs idéer om styrning och organisering av verksamheter.

Tunnelbaneverksamheten tillhandahåller en rad tjänster för resande, därför kan tjänstekvalitet tillämpas. En god kvalitet innebär att MTR uppfyller alla mål och krav som ställs i kontraktet. För att få en förståelse för vad kvalitetskraven betyder måste definitionen av kvalitetskriterierna klargöras. Utifrån vår undersökning kan man konstatera att kvalitetsbegreppen definieras utifrån resenärernas perspektiv. Resenärerna är mottagare av MTRs arbete och kan därför ses som de slutgiltiga kunderna. (Se figur 7) Resenärerna är beroende av MTR därför att MTR underlättar för dem att ta sig fram i vardagen medan MTR är beroende av resenärernas upplevda kvalitetsnivå därför att många delar av incitamentsmodellen är baserat på den. Det är av stor vikt att kontraktstyra mot ett högt upplevd kvalitet, med tanke på att kvalitetsnivån kan uppfattas helt annorlunda utav resenärerna än hur det uppfattas av ledningen. Detta kan skapa ett kvalitetsgap mellan aktörerna och därför får kontakstyrningen inte de positiva effekter som förväntat.

För att få en hög upplevd kvalitet hos resenärerna måste MTR klargöra den kvalitetsmässiga efterfrågan hos dem och sprida det i verksamheten för att på så sätt möta efterfrågan. Det görs genom att ledningen bryter ned stora översiktiga mål till mindre konkreta mål som personalen kan förstå och uppnå, vilket MTR även tror kommer att öka personalens vilja att leverera högre kvalitet på sin service. Men i intervjuerna med personalen märks det tydligt ett dåligt engagemang bland dem, där viljan att höja kvaliteten för resenärerna brister, vilket kan bero på personalens uppfattning om att de inte kan påverka något i sitt arbete. De anställda är en viktig del i kvalitetsarbetet med tanke på att det är de som möter resenärerna dagligen och har en stor påverkan på den upplevda kvaliteten. (Se figur 6) Ibland kan personal ses som en tillgång för MTR, men om förhållandet mellan ledningen och personalen inte är stark kan de istället ses som ett hinder.



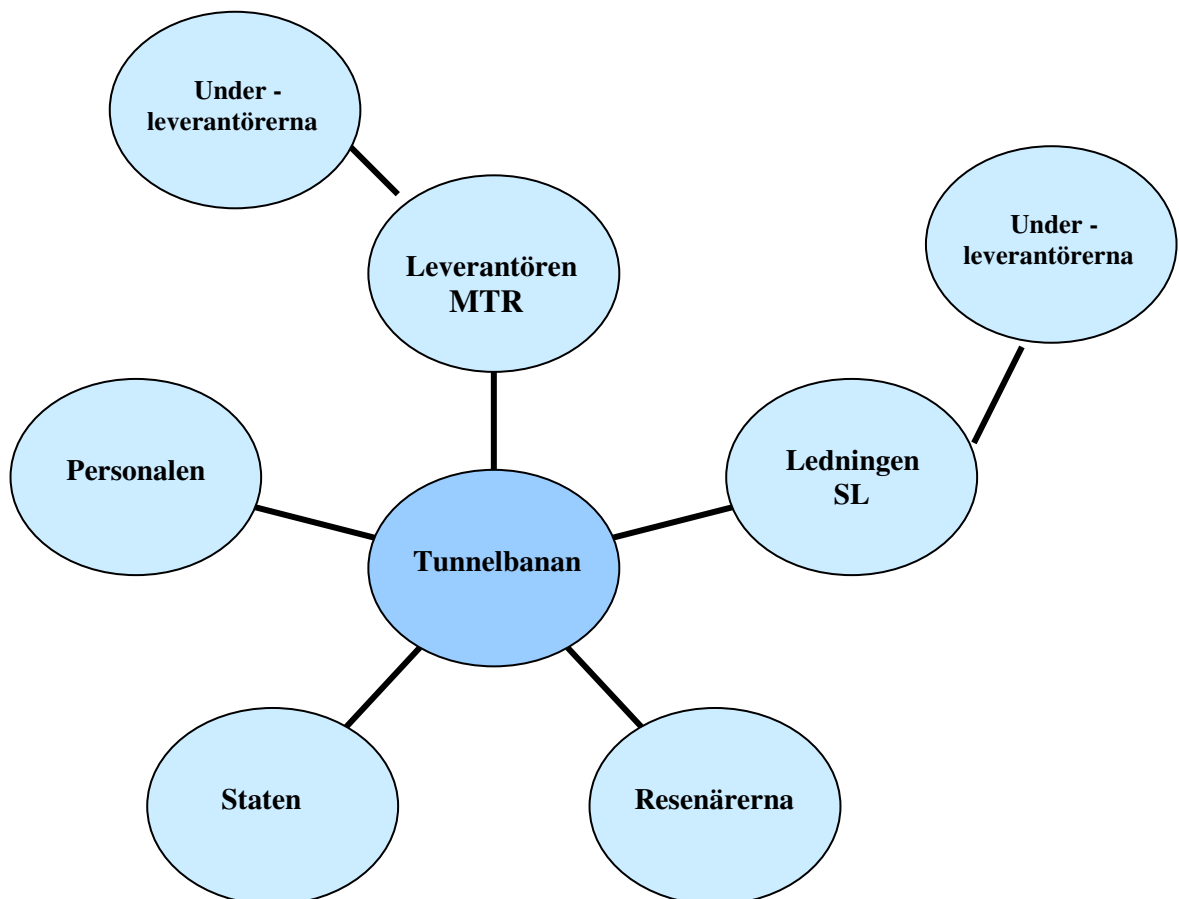
Figur 6. Kvalitetsflöde

Kvalitet kan hålla en hög nivå på ledningsnivå, men brister i kommunikationen mellan ledningen och personalen kan leda till att kvalitetsnivån inte blir lika hög i slutändan när den når resenärerna. Detta medför att om kontraktstyrningen ska få den effekt som man avsett måste MTR styra personalens personliga mål mot verksamhetens mål så att det skapar engagemang hos personalen för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. SL anser att MTR måste förbättra personalens medbestämmande, vilket MTR försöker göra med exempelvis förbättringsförslagsmöjligheter. Dock verkar MTRs försök till att göra personalen delaktiga inte ha kommit fram. De anställda uppfattar MTRs målsättningar istället som arbetsinstruktioner, vilket då blir ett måste. Denna oenighet mellan personalen och MTR kommer att medföra att kvalitetsarbetet inte når fram till resenärerna därför att det brister i tjänstekedjan.

5.2 Mätning, uppföljning och självrapportering

SL är den intressent som har störst insyn i MTRs arbete. Trots det är de i stort behov av tillförlitlig information om hur väl MTR har uppfyllt kontraktet. De är enda kunden till MTR och därför finns det ett väldigt starkt beroendeförhållande mellan dem. (Se figur 7) MTR är beroende av SL genom att SL tillåter MTR driva tunnelbaneverksamheten,

medan SL är beroende av att MTR driver tunnelbaneverksamheten på ett så effektivt och optimalt sätt som möjligt. SL agerar samtidigt som en leverantör till MTR, därför att de ansvarar för många underleverantörer som tillhandahåller viktiga kringtjänster. Dessa kringtjänster är av stor betydelse för hur väl MTR kan utföra sitt arbete och därför kan brister i kommunikationen mellan MTR och SLs underleverantörer leda till att kvaliteten inte håller den nivå som förväntat.



Figur 7. Tunnelbaneverksamhetens intressenter

Eftersom kontraktstyrning inte bara kan byggas på förtroende innehåller kontraktet ekonomiskt rationalitet såsom kontroll och därför blir mätning och uppföljning av MTRs arbete en sorts styrmetod för SL. När man inte kan definiera kvaliteten på en produkt eller tjänst fokuserar man istället på kontrollprocessen (Power 1996). Mätning blir ett viktigt verktyg när man bedömer kvaliteten. SL har den omfattande organisationen Team Tunnelbana som arbetar kontinuerligt med uppföljning av kvalitetskraven i kontraktet. I kontraktet finns det specificerade metoder för uppföljning och mätning av varje

tjänstområde, vilket underlättar kontrollarbete under avtalstiden. Samtidigt finns det ett självrapporteringsystem för MTR, vilket är en viktig del av uppföljningen av kvalitetskraven. För att MTR ska få en uppfattning om vad som behöver förbättras använder de sig av PDCA – modellen. MTR anlitar själva i vissa fall underleverantörer för att utföra tjänster såsom exempelvis städning. Det är MTRs ansvar att dessa tjänster håller den kvalitetsnivå som SL ställer och om de inte gör det är det MTR som får viten. Därför är det av stor vikt att MTR har kontroll på sina underleverantörer så att den totala upplevda kvaliteten av tunnelbanan inte påverkas negativt på grund av att underleverantörer till MTR inte har tillräckligt hög standard på sina tjänster.

De kvalitetskriterierna som vi har valt att analysera berör kunderna och SL har försökt att på olika sätt och vis mäta dem med olika mätmetoder såsom ”Mystery shopping” - undersökningar, standarder och revisioner. Genom att använda flera olika mätmetoder minimeras risken att dra fel slutsatser, därför att man får en bild av kvaliteten som baseras på en sammanställning av mätningar istället för någon enstaka mätning. En metod som SL använder för att mäta flera av kvalitetskriterierna är kundundersökningar. Vi kan belysa problemet att kundundersökningarna baseras helt på resenärernas subjektiva bedömningar. Men eftersom kvalitet är något som ska tillfredställa och överträffa kundernas behov (Bergman & Klefsjö 2002), kan i fallet anses som lämpligt att använda kundundersökningen som en uppföljningsmetod trots subjektiviteten. Dock förutsätter det att resenärer kan värdera tjänsten på ett korrekt sätt, vilket inte alltid är självklart. Detta problem belyser även Grönroos (1997, sid 31) när han säger att abstraktheten i tjänster gör det svårt för kunden att värdera tjänsten. Ett problem som vi stött på vid genomförandet av enkätundersökningen var att resenärerna inte tänkte efter innan de besvarade frågorna utan det var först om de hade stött på något problem som började tänka efter. Händelser som resenärerna nyligen stött på hade ett extremt stor påverkan av betyget som de gav i undersökningen, vilket kan ge en skev bild av verkligheten. Egentligen skulle resenärerna kanske ha kryssat i ett annat alternativ, men på grund av exempelvis att tunnelbanan kom för sent just då blev nivån på kvalitetskriteriet punktlighet lägre. Vår enkätundersökning hade färre svarsalternativ jämfört med SLs kundundersökning vilket kan vara orsaken till att en större andel som tyckte ”varken eller”.

Vår egen enkätundersökning visade att resenärernas totala upplevda kvalitet var mycket höga. Detta beror på att både den tekniska och den funktionella kvaliteten är relativt hög. (Se figur 2) Visserligen är det en monopolmarknad och för många resenärer saknas

möjligheten att välja andra färdmedel, men SL har alltid haft en hög standard på sina tjänster. Tunnelbanan brukar komma i tid enligt många resenärer vilket ger oss en bild av SLs image. En hög upplevd kvalitet kan även bero på den förväntade kvaliteten. Vi noterade också att resenärerna inte förväntar sig något speciellt innan en avvikelse inträffar. Först då märker resenärerna hur de undermedvetet förväntar sig en viss kvalitetsnivå på tjänsterna. Vi märkte även att den tekniska kvaliteten är viktigare för resenärerna än den funktionella kvaliteten. Resenärerna lägger inte särskilt mycket märke till hur den tekniska kvaliteten har utförts, det vill säga hur personalen har skött sitt arbete. En del av dem har knappt haft någon kontakt med personalen. Personalens dåliga engagemang upplevdes därför inte av resenärerna, men om personalen hamnar i konflikt med sina arbetsgivare i form av strejk eller liknande kommer detta att drabba resenärerna. På grund av låga förväntningar hos resenärer kan vi även diskutera om de kundundersökningar som SL gör mäter ”rätt” saker eller inte. Alla mätinstrument har sina brister, vilket medför att om SL vill få en så tillförlitlig information som möjligt borde de använda sig av mer än sin kundundersökning som grund för värdering av kvalitetsnivån.

Vissa kvalitetskriterier i kontraktet baseras på objektiva mätningar som inger en känsla av trygghet (Power 1996). Punktlighet mäts exempelvis med teknisk mätning som inte påverkas av några subjektiva bedömningar, därför kan resultatet anses vara exakt och tillförlitligt. Trafikinformationssystemen har även en extern gemensam tidsynkronisering vilket eliminerar risken för mätfel som kunde ha berott på tidsskillnader mellan stationerna. SL anlitar i vissa fall externa entreprenörer för att utföra kontrollprocess med allmänt accepterade standarder för att minska subjektiviteten och osäkerheten i mätningarna. Om SL hade haft flera tekniska mätningar skulle mätdata vara mer övertygade, men samtidigt var de andra kvalitetskriterierna inte tekniskt mätbara, därför var det ändå bra att SL lyckades forma olika mätmetoder för att följa upp dessa kriterier.

5.3 Incitamentsmodell

Incitamentsmodellen i kontraktet har en väldigt stor betydelse för MTRs arbete. Enligt respondenterna finns det en stor utmaning i att försöka nå bonusnivåer, vilket medför att MTR har satt egna kvalitetsmål som är högre än kraven i kontraktet. Detta är självklart en fördel för resenärerna då MTR försöker att driva sitt kvalitetsarbete längre än vad som krävs. Men det förutsätter att alla medarbetare i tjänstekedjan är medvetna om det, vilket enligt våra intervjuer inte är fallet då många inte ens vet om incitamentsmodellen existens. Personalen bryr sig inte om att MTR har en högre målsättning därför att de anser

att de inte påverkas utav den. Alltför höga mål kan i vissa fall även hämma motivationen då målen känns som orealistiska och omöjliga att uppnå. Kvalitet definieras utifrån resenärernas perspektiv och därför får kundtillfredsställelsen en central roll. För att bibehålla eller höja en redan hög kundnöjdhet måste kvalitetskraven hela tiden öka. Detta ser vi i incitamentsmodellen där basnivån ökar successivt och om inget kvalitetsavdrag ska tas ut måste MTR förbättra sina tjänster kontinuerligt. Då kan det bli svårt att hålla en ännu högre målsättning internt. Risken med incitament i kontrakt är att MTR endast strävar mot de ekonomiska målsättningarna utan att säkerställa den totala kvaliteten i kontraktet. Enligt Groot och Budding (2008) är det en av anledningarna till varför de tror att de delar av NPM - teorin såsom finansiella incitament kommer att minska i framtiden.

6 Avslutning

I följande kapitel presenteras svaren på våra frågeställningar och andra slutsatser från vår undersökning. Sist ges förslag på framtida forskning.

6.1 Slutsatser

Kvalitetskraven är mycket detaljerat beskrivna i avtalet. De används som det primära styrverktyget. Incitamentsmodellen i kontraktet är ett viktigt styrmedel enligt respondenterna på MTR som säger att det finns stora drivkrafter i att försöka uppnå bonus. Men risken kan bli att för stor fokus läggs på att försöka nå bonusnivåer istället för att säkerställa den totala kvaliteten i verksamheten.

Kvalitetskriterierna som berör resenärerna är de som kontraktet har lagt mest vikt på och därför har kriterierna också definierats utifrån resenärernas perspektiv. Beskrivningar av kvalitetskriterierna var väldigt detaljerat och det gav en mycket tydlig bild av vad som ingår i kriterierna. Alla kvalitetskriterierna var inte tekniskt mätbara, men SL har använt flera olika metoder för att kunna mäta och följa upp dem. Därför kan vi konstatera att kvalitetskriterierna var mät – och uppföljningsbara. Detta trots att brister och subjektiviteter som finns hos vissa mätmetoder såsom SLs kundundersökning. Det är viktigt att en verksamhet använder flera metoder som kompletterar varandra och därmed minimerar felen i mätdata.

MTR har än så länge nått upp till de kvalitetskrav som finns i kontraktet, och i vissa fall även överträffat kraven och nått upp till bonusnivåer. Trots det finns det fortfarande ett stort utrymme för förbättringar, vilket konstateras av SL. För att lyckas med att leverera kvaliteten till resenärerna måste MTR lägga mer fokus på att motivera personal som idag har ett dåligt engagemang. MTR försöker ändra på kulturen bland personalen så att de känner sig mer delaktiga i sitt arbete och på så sätt öka deras vilja att leverera bättre tjänster till resenärerna, men vi kan konstatera att förändringarna inte har nått personalnivån i verksamheten. Vår enkätundersökning visar att de flesta resenärer är nöjda med tunnelbanan, men det är även en stor andel som tyckte varken eller. Med tanke på resenärerna inte ger frågorna någon eftertanke innan de svarar drar vi slutsatsen att de inte har känt någon märkbar förbättring.

Kontraktstyrning är inte längre en dröm för offentliga verksamheter. Det krävs dock att mycket arbete läggs ned på kontraktsutformning, kvalitetsdefinition och uppföljningsarbete för att det ska fungera. Verksamheter måste även ha engagerade personal för utförande av tjänster för att kontraktstyrningen ska kunna fungera fullt ut.

6.2 Bidrag

Som tidigare forskning visar kan man kontraktstyra kvalitet. Vi vill med vår studie bidra till teorin genom att visa ett konkret exempel på hur kontraktstyrning kan gå till. Vi vill även att liknande verksamheter ska kunna dra nytta av vår studie och se över den problematik som finns med kontraktstyrning av kvalitet.

6.3 Framtida forskning

Kontrakten har pågått i snart två år, vilket medför att förändringsåtgärder som MTR har tagit har inte gett utslag än. Företagskulturen bland MTRs personal samt resenärernas uppfattning om tunnelbanan lever kvar från entreprenören innan MTR. Därför skulle det vara mycket intressant att göra en liknande studie under kontraktets sista år för att på så sätt kunna göra jämförelser. Dessa jämförelser skulle vara väldigt intresseväckande för att de kan säga oss om kontraktstyrningen varit lyckad eller inte.

Källförteckning

Tryckta källor

Adcroft, A., Willis, R., 2005. The (un)intended outcome of public sector performance measurement. *International Journal of Public Sector Management* 18 (5): 386 - 400

Almqvist, R., 2001. "Management by contract" a study of programmatic and technological aspects. *Public Administration* Vol. 79 No. 3, 2001 (689-706)

Almqvist, R., 2006. *New public management- om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Liber

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D., 1994. *Purchasing principles and management*, 7 upl. London Pitman Publishing

Bergman, B., Klefsjö, B., 2002. *Kvalitet i alla led*. Studentlitteratur Lund

Bruzelius, L. H., Skärvad, P-H., 2004. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur AB Lund

Bryman, A., 2001. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB Malmö

Bryntse, K., 2000. *Kontraktstyrning i teori och praktik*, Lund Studies in Economics and Management 56 institute of Economic Research, Lund University

Catasús, B., Grönlund, A., 2005. More peace for less money: Measurement and accountability in the Swedish Armed Forces. *Financial Accountability & Management* 21 (4):467 - 484.

Edvardsson, B., Thomasson, B., 1991. *Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv*, Studentlitteratur Lund

Gadde, L-E., Håkansson, H., 1994. *Professionellt inköp*, Lund Studentlitteratur

Granovetter, M., 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology* vol. 91 (481-501)

Groot, T., Budding, T., 2008. New Public Management's current issues and future prospects, *Financial Accountability & Management* Vol. 24, Issue 1 (1-13)

Grönroos, C., 1997. *Service Management – ledning, strategi och marknadsföring i servicekonkurrens*, ISL Förlag, Göteborg.

Hood, C., 1995. The "New Public Management" in the 1980s: Variation a theme. *Accounting, Organizations and Society* 20 (2 - 3): 93 - 109.

Karlöf, B., Östblom, S., 1993. *Benchmarking: vägvisare i produktivitet och kvalitet*, 3 uppl. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlags AB.

Kotler, P., Keller, K. L., 2006. *Marketing Management*, 12 upl. Pearson Education, Publishing as Prentice Hall

- Lapsley, I., 2008. The NPM agenda: Back to the future. *Financial Accountability & Management*, 24(1), February 2008, 0267-4424
- Patel, R., Davidson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 2:a uppl. Studentlitteratur, Lund.
- Powell, Walter W., 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, 12 (295-336)
- Power, M., 1996. Making things auditable, *Accounting Organizations and Society*, vol. 21, nr.2-3 (289-312)
- Power, M., 1997. *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press USA
- Ryan, B., Scapens, R., Theobald, M., 2002. *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*, 2: a uppl. London: Thomson.
- Rämö, H., Skåln, P., 2006. Time and Space in New Public Management Reform- The Case of Geriatric Care, *International Journal of Public Sector Management* Vol. 19 Iss: 5, (513 – 525)
- Shewhart, Walter A., 1931. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, American Society for Quality Control, Milwaukee, Wisconsin 1980
- Venkatesan, R., 1992. To make or not to make sourcing, *Harvard Business Review* Nov-Dec (98-107)
- Walsh, K., Davis, H., 1993. *Competition and Service*, The impact of the Local Government Act 1988 London Department of the environmental
- Walsh, K., 1995. *Public Service and Market Mechanisms*, London Macmillan
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A, Berry, L. L., 1990. *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*, New York: Free Press,

Internetkällor

www.mtrstockholm.se

www.upphandling24.se

www.scb.se

www.sl.se

Bilaga 1 – enkätundersökning

Hej!

Detta är en enkätundersökning till en civilekonomuppsats som handlar om samarbetet mellan SL (Storstockholms Lokaltrafik) och MTR (Mass Transit Railway).

Den är inriktad mot er som har åkt tunnelbana det senaste året. Undersökningen tar högst 2 minuter. Dina svar kommer att behandlas anonymt och endast användas i forskningssyfte.

Kryssa i det svar som stämmer bäst.

Född 19 __ __ Kön Man Kvinna

Vilken/vilka linjer åker du oftast?

Blåa linjen Gröna linjen Röda linjen

Känner du till MTR?

- Ja, jag vet vad det är för företag.
- Ja, jag har hört talas om det, men vet inte vad de gör.
- Nej, jag känner inte till alls.
- Inget svar

1. Hur trygg känner du dig när du åker tunnelbanan?

1-----2-----3-----4-----5 vet ej

Väldigt otrygg Väldigt trygg

2. Hur rent är det på tunnelbanastationerna?

1-----2-----3-----4-----5 vet ej

Väldigt orent Väldigt rent

3. Hur rent är det i tunnelbanetågen?

1-----2-----3-----4-----5 vet ej

Väldigt orent Väldigt rent

4. Upplever du att tunnelbanan kommer i tid?

1-----2-----3-----4-----5 vet ej

Aldrig i tid Alltid i tid

5. Hur upplever du personalens bemötande i tunnelbanan (inklusive spärrvakter, biljettkontrollanter, tågvärdar, ordningsvakter osv.)?

1-----2-----3-----4-----5 vet ej

Väldigt otrevliga Väldigt trevliga

6. Är du nöjd med tunnelbanan som helhet?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1-----2-----3-----4-----5					
Inte nöjd alls				Väldigt nöjd	vet ej

7. Övriga kommentarer

TACK FÖR ATT NI TOG ER TID ATT BESVARA FRÅGORNA!

Bilaga 2 - Intervjuguide SL

- Vad heter du?
- Hur länge har du jobbat inom SL?
- Vad har du för befattning och arbetsuppgifter?
- När började SL upphandla med externa entreprenörer om tunnelbaneverksamhet?
- MTR var inte det billigaste alternativet, vad var den starkaste anledningen till att de ändå vann upphandlingen?
- Hur kontrollerar ni att MTR når upp till de kvalitetsmål som avtalades i upphandlingen?
- Har ni gjort någon uppskattning på kostnaden för att kontrollera att MTR når upp till sina kvalitetsmål?
- Vilka kvalitetskriterier anser ni är viktigast för tunnelbaneresenärer?
- Hur fungerar incitamentsmodellen som var en del av avtalet mellan er och MTR?
- Nu när det har gått snart ett år sedan MTR tog över tunnelbaneverksamhet, har det skett någon bonusutdelning?
 - Om ja, inom vilka område i så fall?
 - Om nej, finns det någon planerad bonusutdelning?
- Har ni ytterligare styrmedel förutom incitamentsmodellen och kontroller för att styra MTR arbetar mot kvalitetsmålen?
- Anser ni att MTR har förbättrat tunnelbaneverksamheten?
- Bedömer ni att det finns tydliga förbättringsutrymmen inom vissa områden? I så fall, vilka?
- Vill du vara anonym i vår uppsats?

Bilaga 3 – intervjuguide MTR

- Vad heter du?
- Hur länge har du jobbat inom MTR?
- Vad har du för befattning och arbetsuppgifter?
- MTR driver i dagsläget tunnelbaneverksamheten i flera länder runt om i världen. Får ni något stöd/tips från ert moderbolag?
- Finns det någon påtaglig skillnad på hur ni driver Stockholms tunnelbaneverksamhet jämfört andra.
- Hög kvalitet och hög punktlighet är centralt hos MTR och ni anser att ständiga förbättringar ger hög kvalitet. Hur kontrollerar ni vilka område som behöver förbättras?
- I avtalet mellan MTR och SL finns det ett incitamentsmodell. Hur påverkar det ert arbete?
- Har ni intern målsättning i incitamentsmodell?
- I incitamentsmodell ingår det olika kontrollmätningar för att kunna stämma av er levererade kvalitet. En del mätningar utförs av SL och externa entreprenörer. Utför ni någon egen kontrollmätning på de punkter som SL mäter och i så fall har ni upplevt skillnader i resultaten?
- Cirka hur mycket ny personal har ni rekryterat sedan avtalets start? Vilken/ vilka områden har ni satsat mest personal i?
- Ger ni personalen några extra utbildningar för att nå kvalitetsmålen på servicen enligt avtalet?
- Har ni något bonussystem för er personal för att uppmuntra dem att leverera den bästa servicen?
- Vad anser ni är viktigast att förbättra just nu?

Bilaga 4 – intervjuguide personal från MTR

- Vad heter du?
- Vilket företag jobbar du hos? Hur länge har du jobbat hos dem?
 - Om svaret är MTR: Finns det några skillnader med att jobba för MTR?
- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Har ni fått instruktioner/utbildningar om hur ni ska jobba?
- Finns det extra utbildningar?
 - Om svaret är ja: har ni anmält till några av dem? Känner ni någon som har gjort det?
- Känner ni till det bonusprogrammet i avtalet?
 - Om svaret är ja: Påverkar det ert arbete?
- Finns det någonting som ni anser att bör förbättras just nu?
- Har ni någon möjlighet att lämna era förbättringsförslag till er chef?
 - Om svaret är ja: har ni gjort det?
 - Om svaret är nej: känner ni någon som har gjort det?
 - Om ni har lämnat förslag, har ni fått synpunkter från er chef?
- Övriga synpunkter?

Bilaga 5 – beskrivning av alla tjänster

1. Trafikdrift

1.1 Trafikplanering

1.1.1 Trafikplanering

– planering gällande fordon, fordonstyp, tåglängder och tågrörelser;

1.1.2 Tidtabellsplanering

– att planera körtider i trafiklösningen till tidtabeller;

1.1.3 Trafikplanering för samtrafik

– att samordna planering med SLs övriga trafikentreprenörer;

1.1.4 Trafikplanering för ersättningstrafik

– planering av ersättningstrafik som kan antingen helt ersätta tunnelbanetrafiken eller komplettera reducerade tågkapacitet.

1.2 Trafikproduktion

1.2.1 Produktion av beställd trafik

– att utföra samtliga planerade avgångar med tidhållning, bortfall av produktion ska inte förekomma;

1.2.2 Trafikproduktion vid oplanerade avvikelser

– att vidta trafikledningsåtgärder och utföra speciella tjänster vid akut uppkomna driftstörningar i spåranläggningar;

1.2.3 Trafikproduktion vid planerade avvikelser

– att utföra trafik som planerats enligt SLs planerings och beställningsprocesser samt tillfälligt avvikande trafikproduktion som beställs av SL;

1.2.4 Tillfälligt ändrad trafikproduktion, Ersättningstrafik

– att ersätta tunnelbanetåg med andra trafiklösningar oavsett orsak till störningar i trafikproduktionen;

1.2.5 Tillfälligt ändrad trafikproduktion, Förstärkningstrafik

– att planera och utföra förstärkningstrafik i form av extratåg och/eller förlängda tåg med anledning av evenemang eller liknande;

1.2.6 Spårhalkeberedskap inklusive ansvar för åtgärder

– att anpassa trafikeringlösning och trafikproduktion för att motverka kapacitetsinskränkningar för resenärerna och skador på fordonen vid risk för spårhalka.

1.3 Trafikledning

1.3.1 Trafikledning

- att utföra trafikledning i enlighet med SLs mål avseende säkerhet, trygghet, pålitlighet, punktlighet och välfungerande infrastruktur;
- att uppfylla kraven på trafikledning som anges i dokumentet Trafikledningsbeskrivning för tunnelbana (TLB TUB).

2 Fordonsunderhåll och Depådrift

2.1 Fordon och Fordonsunderhåll

- ett helhetsansvar för utförandet av underhållet av Fordonen och övriga åtgärder för att säkerställa och upprätthålla Fordonens säkerhet, driftsäkerhet, standard, tekniska livslängd, attraktivitet och kvalitet;

2.2 Depåanläggningar

2.2.1 Operativ ledning och kommunikation

- att ansvara för ledningen av verksamheten i depåerna;

2.2.2 Förhyrning av depå- och verkstadsanläggningar

- förhyrning av lokaler, viss lös inredning, utrustning, mark samt vissa verksamhetstillbehör, belägna inom depåerna Högdalen, Rissne, Nyboda, Vällingby och Hammarby.

2.2.3 Vinterberedskap

- att snöröja samtliga markytor inom depåområdena Högdalen, Rissne och Vällingby.
- att snöröja hårdgjorda ytor framför portar till verkstad och uppställningshall i Hammarby och Nyboda.
- att säkra att depåerna ska kunna nyttjas dygnet runt, året runt;

2.2.4 Uppställning

- att planera uppställning inom och utomdepåområde så att uppställningsspår kan göras tillgängliga för uppställning av SLs arbete/tjänstefordon och för arbeten i spåranläggningen;

2.3 Bärgning

2.3.1 Bärgning

- att ha erforderliga resurser för att ombesörja bärgning av samtliga förekommande typer av fordon;
- att om besörja bärgning av samtliga förekommande typer av fordon.

3 Kundmiljöer

3.1 Ansvar kundmiljö och kundfunktioner

3.1.1 Driftledning av kundfunktioner och kundmiljö

- att tillhandahålla en ledningsfunktion, tillgänglig dygnet runt, som har den samlade uppgiften att leda, styra och samordna MTRs åtaganden för kundfunktioner och kundmiljö;

3.1.2 Funktions- och statuskontroll

- att utföra funktions- och statuskontroll av de funktioner m.m. som finns installerade på stationerna för att minimera brister i kundfunktioner och utrustningar å stationerna;

3.1.3 Felanmälan och dokumentation

- att felanmäla de fel, brister och den skadegörelse som uppkommer i stationerna till SL eller direkt till SL anvisad part;
- att sätta upp felanmältdekal vid upptäckt av fel;
- att dokumentera funktions- och statuskontrollen av stationerna, rapportera sedan till SL.

3.1.4 Öppning och stängning av station

- att tillse att stationerna öppnas och stängs på de bestämda tiderna;
- att säkerställa att inga resenärer eller obehöriga uppehåller sig på stationen vid stängning;

3.1.5 Nödutrymning

- ritning över utrymningsvägar och översiktsritning över station ska finnas anslagna på särskild plats.
- att ha kännedom om stationens utformning, utgångar samt i förekommande fall nödutgångar och de regler och rutiner som gäller vid utrymning;
- MTRs skall kunna hantera den brandsläckningsutrustning som finns på stationen;

3.1.6 Reklam

- att samarbeta med reklamentreprenören så att de har tillgång till lokalutrymmen i depåer och på stationer för förvaring av eventuella arbetsmaterial och verktyg samt arbetsyta till affischörerna, för förberedelser av reklamuppsättning;

3.1.7 Hantering av gratistidningar

- att ansvara för hantering av gratistidningar;

3.1.8 Lås- och nyckelsystem

- att administrera hanteringen a nycklar och passagekort för sin personal;

3.1.9 Lokaler

- att hyra lokaler inklusive viss lös inredningar och utrustning samt vissa verksamhetstillbehör på alla tunnelbanestationer.

3.2 Städning av kundmiljöer i fordon och stationer

3.2.1 Städning av stationer och spår vid station

- stationerna ska vara städade och rena under hela trafikdygnet, resenärerna ska alltid uppleva att stationerna är rena.
- spårområdet vid stationerna skall alltid vara välstädat.

3.2.2 Städning av fordon

- fordonen ska vara städade invändigt vid trafikdagens början (det vill säga inför första utsättning av fordon ett trafikdygn) och hållas rena hela trafikdagen så att de är och upplevs som städade av resenärerna.
- utvändigt av fordonen ska ha tvättat så att de uppfattas som rena av resenärerna.

3.3 Skadegörelse

3.3.1 Klottersanering

- att sanera klotter och återskydda ytorna i stationsmiljön inom 24 timmar från uppkomst;
- alla fordon (även förhyrda, icke trafikfordon) ska vara fria från klotter, såväl invändigt som utvändigt;

3.3.2 Vandalisering

- att ansvara för återställande efter vandalisering avseende allt glas inom stationerna förutom glaset i automatspärrear och glas i externa hyreslokaler;
- att rapportera och åtgärda vandalisering av fordon.

4 Kundservice

4.1 Försäljning och kundservice

4.1.1 Försäljning

- att erbjuda möjligheten till SLs kunder att köpa biljett med kontant eller med betalkort, få muntlig och skriftlig information om biljetter, priser, resevillkor mm;
- att säkerställa att ingen SL – resenär reser utan giltig biljett;
- stationer/entréer ska öppnas/låsas vid rätta tidpunkter;
- bemanningen ska vara tillräcklig för att resenärer ska kunna köpa biljetter, få sina biljetterviserade och få information, service mm. under tiden då stationer är öppet;
- bemanningspersonaler ska ha god kunskap om SLs taxevillkor samt kan erbjuda god service och informera om SL;

4.1.2 Serviceledning

- att bedriva ett aktivt ledarskap för att nå engagerad och motiverad personal och därigenom nöjda kunder;
- MTRs personal ska samverka med varandra och med SL och SLs övriga entreprenörer;
- MTRs personal ska den kompetens och de personliga egenskaperna som krävs för genomförande av kundnära tjänster och arbetsuppgifter;
- Personalen ska bära av SL anvisad uniform.
- att erbjuda alla funktionshindrade resenärer ledsagning, samt rampservice vid behov;
- att planera och genomföra möten med barn och unga i Stockholms läns skolor i närområdet till arbetsplatsen;
- att ha personal tillgänglig, för att bistå resenärer som tappat föremål på spåret;
- att förfara med hittegods i enlighet med gällande författning om behandling och hantering av hittegods.

4.2 Trafikinformation och marknadskommunikation

4.2.1 SLs varumärke och marknadskommunikation

- MTRs logotyp får inte förekomma inom SL – trafiken. MTR får inte utnyttja externa kanaler för att sprida intern information till trafikpersonalen, och/eller information till SLs kunder.
- att möjliggöra för SL att genomföra sin årliga undersökning som mäter uppfattning av SLs varumärke hos MTRs medarbetare;
- att handlägga förfrågning avseende fotografering, filmning och abonnemangstrafik i tunnelbanesystemet;

4.2.2 Trafikinformation

- grundinformation såsom ficktidtabeller, stationstidtabeller, spårtrafikkarta m.m. ska finnas tillgängliga för resenärerna.
- att informera resenärerna i tunnelbanan samt övriga berörda entreprenörer när akuta störningar uppstår.
- MTR ska använda olika kanaler för de olika informationsinsatserna såsom högtalautrup, informationstavlor, dekalering m.m.
- MTR ska ha en dygnet – runt – beredskap (pressjour) för media och alltid vara nåbar för SLs pressavdelning/pressjour;
- att ansvara för distribution och underhåll av marknadsinformation i tunnelbanan.

Stockholm University School of Business
106 91 Stockholm
Telephone: +46 (0)8 16 20 00
www.fek.su.se

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**