



På rätt spår - Metod- och verksamhetsutveckling i samverkan för ökat kollektivtrafikresande

En projekt- och processbeskrivning

2014-07-08

UNITED
BY OUR
DIFFERENCE



FÖRORD

Denna rapport dokumenterar processen av FUD-projektet På rätt spår – Metod- och verksamhetsutveckling i samverkan för ökat kollektivtrafikresande (med uppdragsnummer 10150650) som WSP i samverkan med kollektivtrafikbranschen genomfört på uppdrag av Trafikverket.

I rapporten ges en kort bakgrund till projektet som har kommit att avgränsats till proaktiv företagsrådgivning. Syfte och avgränsningar beskrivs liksom det ges en kortfattad projekt- och processbeskrivning. Avslutningsvis sammanfattar vi projektets resultat och slutsatser. Under våren 2014 kommer denna rapport även kompletteras med en utvärdering av projektet.

WSP vill tacka alla partners som varit med i hela eller delar av projektet. Ett särskilt varmt tack till Klas Bringert, TiM och Karin Edenius, UL som tagit särskilt stort ansvar i att leda oss rätt i processen. WSP vill även tacka Trafikverket för det förtroende som visats oss genom att ge oss uppdraget. Tack till Åke Ståhlspets som visat stort intresse för projektet och bidragit inte minst med att knyta projektet till det nätverk av företagsförsäljare inom branschen som Trafikverket en gång startade upp och som nu Svensk kollektivtrafik tagit över.

Tillsammans mot en ljus framtid för kollektivtrafiken!

Kontakt

Ekon Dr. Bodil Sandén

www.wspgroup.se

bodil.sanden@wspgroup.se

010-722 86 77



INNEHÅLL

1. Bakgrund
2. Projektets syfte
3. Metod- och processbeskrivning
4. Projektets resultat
5. Kontaktuppgifter

BAKGRUND

- Ett FUD-projekt i samverkan

Projektet *På rätt spår – Metod- och verksamhetsutveckling i samverkan för ökat kollektivtrafikresande* tog sin början sommaren 2011 och avslutades hösten 2013. Projektet har utvecklats och drivits av WSP Analys & Strategi i nära samarbete med kollektivtrafikbranschen. Bland de inblandade aktörerna kan nämnas TiM, UL, SL, Västtrafik, Hallandstrafiken, Xtrafik, Dalatrafik, Värmlandstrafik, Skånetrafiken samt Svensk kollektivtrafik m fl. Projektet har finansierats av Trafikverket.

Projektet har byggt på kollaborativ forskning där agendan har sats tillsammans med Trafikverket och kollektivtrafikbranschen. Vår ansats har varit att resultatet av projektet ska bidra till förändring i form av fler och kunnigare företagsförsäljare som i sin tur kan leda till fler som väljer kollektiva färdmedel framför bilen. Men vår ansats har även varit att vårt intåg i nätverket ska innebära en förändring i sig, dvs att processen fram till denna slutrapport också



Bild: Några av projektets samarbetspartners.

är en viktig, för att inte säga mycket viktig, del av resultaten.

Efterhand har vi även utvecklat ett uttalat syfte att utveckla nätverkets funktion där vi gärna ser att man går från att vara ett nätverk primärt inriktat på att utbyta erfarenheter till att bli ett



nätverk där man tar ett gemensamt ansvar och tillsammans bedriver ett strategiskt utvecklingsarbete för att ytterligare ”professionalisera” branschens proaktiva företagsrådgivning.

Vår valda ansats är att betrakta som aktionsforskning, eftersom arbetet inom ramen för projektet har genomförs tillsammans med personal från Trafikverket och kollektivtrafikbranschens företagsförsäljare och det är den själva förändrings- och utvecklingsprocessen och dess resultat som har beforskats. Denna ”kliniska” forskningsmetod (Schein, Stymne) har medfört att nätverkets medlemmar upplevt oss forskare/konsulter som medverkare i ett förändringsarbete som syftar till att vidareutveckla det pågående arbetet inom proaktiv företagsrådgivning och att de därmed har varit villiga att öppet dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Detta har underlättats av att det inte råder några konkurrensförhållanden mellan nätverkets olika aktörer och att det hela tiden har funnits en kultur där man generöst delat med sig av varandra under devisen ”Här stjälar vi så mycket vi kan av varandra”.

PROJEKTETS SYFTE

Projektets syfte har varit att tillsammans med Trafikverket och kollektivtrafikbranschen utveckla en generisk metod för att få fler affärsresenärer att åka kollektivt.

Efterhand som projektet har utvecklats har metoden fått följande kännetecken:

- Metoden är avsedd att utgöra ett stöd för kollektivtrafikmyndigheter och trafikbolag eller motsvarande.
- Metoden tar sin utgångspunkt i att ovan nämnda organisationer genom kommunikation och information syftar till att förändra attityder och beteende hos människor som reser i tjänsten.
- Metoden behandlar företagsbearbetning ur ett strategiskt perspektiv primärt. Metoden tar även upp den praktiska bearbetningen av företag och organisationer men har varit av sekundär betydelse för projektet.
- Metoden är proaktiv så tillvida att det bygger på att trafikorganisationerna själva kontaktar företag/organisationer eller supportrar i fall då dessa själva tar initiativet.
- Metoden är avsedd att kunna erbjuda något för alla kollektivtrafikmyndigheter och trafikbolag, oavsett om de redan jobbar såväl strategiskt och operativt med företagsförsäljning eller om man inte har någon företagsförsäljning alls men är intresserad av starta upp en sådan verksamhet.

METOD- OCH PROCESSBESKRIVNING

Projektets arbetsprocess har utgått från fem faser:

1. Segmentering & Targeting
2. Fördjupad målgruppsbeskrivning
3. Metodutveckling
4. Genomförande: Fortsatt utveckling
5. Utvärdering & Spridning

Nedan ges en kort beskrivning om hur projektet har utkristalliserats sig över tiden.

Fas 1 Segmentering och targeting

Fas 1 i projektet syftade till att välja ut en lämplig målgrupp (targeting) att rikta våra insatser mot. Att utveckla en metod som fungerar för alla nuvarande och potentiella kollektivtrafikresenärer är en omöjlig uppgift varpå vi redan från början insåg behovet av att

fokusera på en avgränsad målgrupp. Inför valet av målgrupp satte vi upp två kriterier:

- Målgruppen skulle ha tillgång till ett attraktivt kollektivtrafiksystem. Detta såg som en förutsättning för att vi skulle kunna ändra deras beteende och få dem att börja åka mer kollektivt.
- Målgruppen skulle utgöra en stor potential i förhållande till de insatser som metoden skulle komma att medföra.

Som underlag för beslutet gjorde vi en litteraturstudie som syftade till att kartlägga hur kollektivtrafikresenärer segmenteras i branschen och av forskare. Resultatet visade att olika aktörer definierar sina målgrupper utifrån olika kriterier, t ex syftet med resan, hur ofta man reser eller utifrån demografiska variabler.

Vid en workshop tillsammans med TiM och ett arbetsmöte tillsammans med TiM och Trafikverket diskuterades valet av målgrupp. Tillsammans enades vi till slut om att fokusera insatser till *företagsresenärer som mycket sällan eller aldrig reser kollektivt*.

Företagsresenärer är en attraktiv målgrupp av flera skäl. Dessa kan i regel resa under tider då det finns outnyttjad kapacitet i trafiksystemet, d v s när det finns tomma stolar i bussen eller i tåget. Affärsresenärer utgör också en stor potentiell målgrupp. Dessutom, om man kan få dem att ändra sitt resebeteende för arbetsresor, kan man även förvänta sig att få en spill-over effekt på privata resor, och därmed få en större total effekt.

Valet av företagsresenärer som målgrupp medför att en annan aktör blir oerhört central: *arbetsgivaren*. Genom att utforma resepolicyer, ställa höga krav på låga resekostnader och minskad miljöpåverkan och därmed uppmuntra resande med kollektiva färdmedel kan arbetsgivaren ha ett stort inflytande på medarbetarnas beteende. Detta i sin tur sätter fokus på företagsrådgivning och de tjänster

som utformats för företag och organisationer.

Fas 2 Fördjupad målgruppsbeskrivning

Fas 2 syftade till att samla in och sammanställa tidigare insamlad kunskap om den valda målgruppen. På en fråga till TiM vad de vet om målgruppen uppger man att man vet mycket lite om målgruppen och att det är "som en blankt papper". Man hänvisar till en rapport som WSP gjort på uppdrag av TiM. Vid en intern inventering av WSPs tidigare uppdrag hittar vi heller inte mycket data som går att använda i syfte att kartlägga målgruppen. Genom en WSP-medarbetare som inte ingår i projektet men som håller på med Mobility Management fick vi kontakt med Markus Robèrt på KTH. Han har inom ramen för sin forskning utvecklat ett verktyg som heter CERO (läs mer på www.cero.nu).

CERO (Climate and Economic Research in Organisations) baseras på en transparent och lätthanterlig modell som förser företag och större organisationer med skräddarsydda och ekonomiskt optimala strategier för att uppnå

klimatmål genom effektivare resor och möten. Forskningsmodellen omfattar hela processen med start i analys av resandet fram till uppföljning av beslutade och genomförda förändringar av resandet. CERO identifierar via analysen de åtgärder som ger konkreta och mätbara resultat i form av ekonomi- och klimatbesparing och stödjer upprättande av en åtgärdsplan kompletterad med verktyg samt kunskap för själva genomförandet.

Markus har gjort en analys utifrån sin databas med ca 30 organisationer och valt ut vår målgrupp och ställt samman en rapport på 21 sidor som beskriver vår målgrupp. Tillsammans med UL och Markus Robèrt hade vi också en idé om att köra ett skarpt kundprojekt för att genomföra en CERO-studie i en organisation i Uppsala. Mer om det i nästa avsnitt.

Fas 3 Metodutveckling

Fas 3 har berör alla aktiviteter kopplat till själva metodutvecklingen. En viktig utgångspunkt i projektet har varit att inte uppfinna hjulet utan istället kartlägga, dokumentera och bygga

vidare utifrån best practise i branschen.

Under våren 2012, fick vi via vår handläggare på Trafikverket, Åke Ståhlspets, kontakt med det nätverk av företagsförsäljare på olika kollektivtrafikmyndigheter som Trafikverket några år tidigare hade startat upp och som man finansierat fram tills hösten 2012.

Enligt rekommendation från Åke Ståhlspets valde vi att fördjupa samarbetet med UL och Karin Edenius (som arbetar med företagsförsäljning) eftersom det anses vara en av de kollektivtrafikmyndigheter som har kommit längst när det gäller att arbeta såväl strategiskt som operativt mot företag.

Arbetet med att definiera och utveckla metoden och dess innehåll har skett stegvis genom ett antal delaktiviteter:

Under våren 2012 genomförde vi tio telefonintervjuer med företagsförsäljare runt om i Sverige för att kartlägga:

1. Hur man jobbar med information och kommunikation mot affärsresenärer idag?
2. Vad man gör för att få fler att resa kollektivt?

3. Hur skulle man vilja arbeta framöver?
4. Vad i form av information, verktyg, budskap, tekniska/digitala lösningar mm skulle hjälpa dem i deras strävan?

Vi hade en ambition under samma vår att tillsammans med Markus Robèrt på KTH och Karin Edenius i Uppsala genomföra en CERO-studie i syfte att själva kunna vara med och genom deltagande observation se hur Karin arbetade i praktiken. De företag vi valde att bearbeta var GE, QMed och Läkemedelsverket. Av olika skäl valde alla att avböja från att delta just då varpå vi tvingades släppa den idén och tänka om.

Under senvåren deltog vi för första gången på en nätverksträff och fick där en naturlig referensgrupp och naturliga potentiella mottagare och användare av metoden vi tar fram. Vid det tillfället presenterade vi projektet och bjöd in till en workshop hos WSP i början av september för att på allvar inleda metodutvecklingen. I övrigt deltog vi som åhörare och dokumenterade hur långt de olika deltagarna har kommit, vilka frågor som stod på agendan och vad som låg framför dem den

närmsta tiden.

Under senvåren anlätade vi även ULs PR-byrå Zell out som ledde en workshop där WSP, UL och Zell out tillsammans identifierade viktiga samhällstrender och nyckelaktörer samt utformade budskap och argument för att sälja in företagsrådgivning till olika målgrupper.

Under hösten 2012 genomförde vi två viktiga heldagsworkshops på WSP samt deltog i Trafikverkets sista nätverksträff på Yasuragi i oktober. Inom ramen för de olika mötena jobbade vi fram ett gemensamt ramverk för metodens olika delar samt började fylla dem med innehåll.

Efter den sista workshopen i november bestämde vi gemensamt att deltagarna skulle skicka in material till projektet som på olika sätt skulle bidra till metoden. Detta fungerade inte i praktiken vilket föranledde att vi fick backa ett steg, tänka om och genomföra en intervjustudie med sex av bolagen. Detta genomfördes under december 2012 t o m februari 2013.

Under hösten står det även klart att Svensk Kollektivtrafik ställer sig mycket positiva till att ta över Trafikverkets tidigare roll att driva nät-

verket vidare. Med det beskedet bokar projektet ett möte med Svensk kollektivtrafik i syfte att presentera projektet samt undersöka intresset för metoden vi gemensamt utvecklat inom ramen för nätverket/projektet det senaste halvåret. Svensk kollektivtrafik och Anita Stenhardt visar genast stort intresse för vårt projekt och därmed ges projektet möjligheter att fortsätta ha en viktig roll även under de närmast kommande nätverksträffarna.

I mars var det dags för den första nätverksträffen i Svensk kollektivtrafiks regi. Den ägde rum under en dag och förlades till WSPs lokaler i Stockholm. Delar av dagen ägnades åt fortsatt metodutveckling, men nu inleddes även en dialog kring hur metoden skulle förpackas och sedermera överlämnas till nätverket och Svensk kollektivtrafik.

En viktig sak för WSP har hela tiden varit att metoden som utvecklas inom ramen för projektet inte får ses som en färdig slutprodukt. Istället har vi hela tiden kommunicerat att det som vi gör inom ramen för projektet är att summera och dokumentera viktiga lärdomar, identifiera kunskapsluckor samt ta oss an några av dessa luckor. Det har också varit viktigt för

projektet att lämna efter oss en plattform som tillåter och uppmuntrar vidare utveckling och erfarenhetsutbyte. Slutligen har det även varit viktigt att metoden görs öppen och tillgänglig för flera eftersom kunskapen genererats inom ramen för ett FUD-projekt. Mot bakgrund av detta stod tre särskilt viktiga frågor i fokus under vårens nätverksträff:

- Hur ska metoden förpackas?
- Hur gör vi metoden öppen och tillgänglig för flera?
- Hur ska nätverket jobba vidare med metoden?

På frågan om hur metoden skulle förpackas var deltagarna eniga om att en digital plattform var att föredra men det fanns lika olika förslag på lösningar:

- Samlar allt på webben
- Via Svensk kollektivtrafiks webbplats + diskussionsforum
- Projektplatsen eller Google Drive

Med hänsyn taget till den andra frågeställningen var projektet noga med att förespråka en öppen och tillgänglig lösning och avrådde därför från mer slutna lösningar som t ex Projektplatsen, Adobe Connect, Google Drive, Dropbox och Lync 2012 då dessa alla har olika begränsningar som gör att de inte lämpar sig för utveckling i samverkan.

Utvecklingskostnaderna för en digital plattform låg utanför FUD-projektets ramar varpå man inom ramen för nätverket precis innan semestrarna beslutade att gemensamt finansiera framtagandet av en plattform. Detta var också en strategiskt viktig del i överlämnandet av metoden där nu ansvaret övergår från WSP till Svensk kollektivtrafik och nätverket. Har nätverket själva finansierat plattformen finns det ett starkare engagemang och en större drivkraft för att faktiskt använda den också.

Detta upplägg medförde risker så tillvida att projektet riskerade tappa kontroll över slutprodukten, något som projektet tyvärr fick erfa. En olycklig konsekvens, ur projektets synvinkel, har blivit att den lösning som nu

arbetas fram är en där den digitala plattformen kommer att kräva en inloggning vilket gör att den inte kommer att vara öppen och tillgänglig för alla så som projektet önskat. WSP och Trafikverket hade hellre sett en lösning där delar av innehållet hade kunnat låsas men där merparten varit öppet och tillgängligt.

Detta fick också en allvarlig konsekvens för projektet som har krav på sig från Trafikverket att den kunskap som genererats inom ramen för projektet ska vara generisk, öppen och tillgänglig. Konsekvensen av detta ser du nu på skärmen eller håller i din hand – slutrapporten. Projektet har aldrig avsett att skriva en slutrapport annat än en mycket kortfattad processbeskrivning av projektet som endast var avsedd för Trafikverket som underlag för utvärdering av deras finansierade FUD-projekt. Istället avsåg projektet att hänvisa till den digitala plattformen som det konkreta resultatet av projektet. Eftersom plattformen inte blir offentlig och vi ändå har krav på oss om att göra resultaten tillgängliga för vem som helst har vi inte haft något annat val än att skriva denna slutrapport.

Fas 4 Genomförande: Fortsatt utveckling

I samband med färdigställandet av denna slutrapport, i november 2013, överlämnar projektet således en summering av den ackumulerade kunskap som genererats inom ramen för projektet till Svensk kollektivtrafik och nätverket. Nu inleds den fjärde fasen av projektet Genomförande: Fortsatt utveckling, där det är meningen att nätverket själva ska ta vid och driva utvecklingen vidare.

Projektledningen spelar nu ingen tongivande roll utan bevakar endast utvecklingen. Genom att omvandla denna rapport till ett stort antal inlägg i den digitala plattformen har projektet bidragit till att det redan från början finns mycket för nätverksmedlemmarna att diskutera och bygga vidare utifrån.

Fas 5 Spridning & Utvärdering

Samtidigt som denna första versionen av slutrapporten blir offentlig inleds fas 5 i projektet – Spridning & Utvärdering.

En konsekvens av att vi tvingats skriva en rapport är att det har tagit resurser från

projektets möjligheter att ägna sig åt Spridning av resultaten. Visa möjligheter finns fortfarande men det har starkt begränsats.

Länkar till slutrapporten och andra viktiga och underliggande dokument kommer att finnas tillgängliga på projektbloggen (www.parattspar.nu) under hela 2014. Där kommer vi även att meddela att vi nu formellt lämnat över ansvar och vidareutveckling till Svensk kollektivtrafik.

Ett möte har ägt rum för att tillsammans med Trafikverket och Svensk kollektivtrafik fundera över smarta insatser att sprida kunskap och resultat kring projektet. Trafikverket ser sig ha begränsade möjligheter nu sedan man inte längre har ett sektorsansvar och Svensk kollektivtrafik driver utvecklingen vidare inom ramen för sin verksamhet.

En viktig sak som återstår är att utvärdera projektet. Det avser vi göra under hösten 2014 för att få en möjlighet att följa upp arbetet med den fortsatta utvecklingen av metoden. Av den anledning har vi bett och även fått en möjlighet att utgöra en punkt på agendan på nästa nätverksträff.

PROJEKTETS RESULTAT

Projektets resultat kan summeras i ett antal punkter. Inom ramen för projektet har vi...

- ...startat en branschgemensam metod- och verksamhetsutveckling kring företagsrådgivning.
- ... skapat förutsättningar för fortsatt utveckling genom att Svensk kollektivtrafiks nätverk för företagsförsäljning tar över ansvaret för den fortsatta metodutvecklingen.
- ...skapat förutsättningar för fortsatt utveckling genom att identifiera behovet av en gemensam digital arbetsplattform.
- ... bidragit med två viktiga och konkreta outputs:
 - Form, struktur och uppbyggnad den digitala plattformen att samlas kring, att utgå ifrån och arbeta vidare kring.
 - En resultatrapport som i sina delar kan ses som:
 - » En sammanställning av branschens ackumulerade kunskap kring företagsrådgivning samt en vidareutveckling av densamma.
 - » Ett utbildningsmaterial för den som vill lära sig mer om var branschen står idag när det gäller proaktiv företagsrådgivning.
- ... tagit ansvar för att så lång som det är möjligt säkerställa att man kommer att använda den digitala arbetsplattformen efter projektet slut.

TANKAR OM FORTSÄTTNING

Vi från projektets sida ser gärna en fortsatt operativ utveckling av företagsförsäljning. Gemensamma frågor och utvecklingsområden drivs med fördel inom ramen för nätverket. Om alla bidrar med lite resurser kan man tillsammans åstadkomma mycket som kommer alla till gagn.

Det finns även anledning att fundera över vilken aktör eller vilka aktörer som bör ha ansvaret att vidareutveckla företagsförsäljning inom branschen på en mer övergripande och strategisk nivå. Det är inte något man kan förvänta sig av de operativa företagsförsäljarna. Vem ska driva det arbetet. Svensk kollektivtrafik? Annan aktör?

Projektet har pekat på att det finns ett behov av fler som arbetar med företagsförsäljning, både inom befintliga organisationer och i fler kollektivtrafikmyndigheter och -bolag. Det behövs m a o fler företagsförsäljare för att

påskynda utvecklingen.

.

KONTAKTUPPGIFTER

Kontakta gärna någon av oss om du har frågor om projektet eller vill lära dig mer om proaktiv företagsrådgivning.



Bodil Sandén
Bodil.Sanden@wspgroup.se
010 – 722 86 77



Lisa Johnsson
Lisa.Johnsson@wspgroup.se
010 – 722 86 76



Fredrik Frensborg
Fredrik.Frensborg@wspgroup.se
010 – 722 69 33