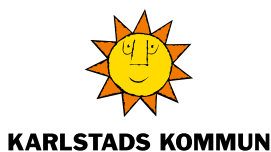


# Tjänsteskjuts

Metodhandbok för hållbara tjänsteresor



**Svenska Taxiförbundet** är branschorganisationen som företräder 3 100 taxiföretag och drygt 7 100 fordon över hela Sverige. Vi ser på taxi som en del av kollektivtrafiken som bidrar till framtidens delade mobilitet. [www.taxiforbundet.se](http://www.taxiforbundet.se)

**Klimatkommunerna** är en förening för nära 60 kommuner och regioner med höga klimatambitioner. Vi har ett tätt nätverk och kunskapsutbyte mellan våra medlemmar som har totalt cirka 5 miljoner invånare, men når även övriga kommuner med kunskaper och goda råd. [www.klimatkommunerna.se](http://www.klimatkommunerna.se)

**Karlstads kommun** har cirka 98 000 invånare och cirka 7 500 anställda. Kommunen rankas ofta högt för sitt klimatarbete och fordonsflottan har kommit långt i byten till HVO och el som drivmedel. Tjänsteskjuts är ett steg mot än mer hållbara tjänsteresor. [www.karlstad.se](http://www.karlstad.se)

**Region Stockholm** ansvarar för hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och regional utveckling i Stockholms län. Hållbarhet är en naturlig del i allt vi gör. Vi arbetar för våra invånare, medarbetare, ekonomiska resurser och för miljön. [www.regionstockholm.se](http://www.regionstockholm.se)

**IVL Svenska Miljöinstitutet** är ett fristående och oberoende forskningsinstitut som bedriver forskning och konsultuppdrag inom miljö- och hållbarhetsfrågor. IVL har Sveriges bredaste miljöprofil med experter inom i princip samtliga miljö- och hållbarhetsområden. [www.ivl.se](http://www.ivl.se)

Projektet **Tjänsteskjuts** och **Tjänsteskjuts 2.0** har genomförts under perioden 2022-2025 med syfte att studera och utvärdera idén om en skjutsverksamhet som alternativ till ägda eller leasade tjänstefordon. **Drive Sweden** har finansierat såväl förstudie som pilotstudie. Projektgruppen har utgjorts av Irene Fällström från Svenska Taxiförbundet, Maria Ivansson från Klimatkommunerna, Gunnar Persson från Karlstads kommun, Thomas Atterljung från Region Stockholm samt Fredrik Holm (projektledare) från IVL Svenska Miljöinstitutet. Åtskilliga medarbetare i respektive organisation har också bidragit med kunskaper, underlag och erfarenheter.

## Innehåll

<b>En enkel idé med tydlig nytta .....</b>	<b>5</b>
<b>Sex tydliga samhällsnyttor. Minst.....</b>	<b>6</b>
<b>Vilka tjänstebilar är lättast att ta bort?.....</b>	<b>10</b>
<b>Så kan du räkna på kostnader och på miljönytta.....</b>	<b>12</b>
<b>De här invändningarna kan du möta.....</b>	<b>15</b>
<b>Ett IT-stöd som ger dig råd .....</b>	<b>17</b>
<b>Ett avtal båda parter är nöjda med.....</b>	<b>18</b>
<b>Fler jobb för dem som behöver det mest .....</b>	<b>20</b>
<b>Kom i gång med egen tjänsteskjuts! .....</b>	<b>21</b>



## En enkel idé med tydlig nytta

Det ska finnas tjänstebilar i en sådan omfattning att alla på förvaltningen kan göra sitt jobb. Den sanningen har fått gälla i strängt taget alla kommuner sedan lång tid tillbaka. Och att alla ska kunna göra sitt jobb – effektivt och rationellt dessutom – är det ingen som ifrågasätter.

Men måste det alltid innebära tjänstebilar (i denna skrift skriver vi "tjänstebilar" när vi menar bilar som används i verksamheten och inte tilldelas som löneförmån)? Går förvaltningens behov av transporter att lösa på andra sätt? Otaliga satsningar har gjorts på tjänstecyklar och ibland på busskort att låna i receptionen. Men går det att nå längre med ytterligare metoder?

I Karlstad började man fundera på om tjänstebilar kunde ersättas av andra färdssätt, och vad det skulle betyda – för arbetssituationen, för miljön, för folkhälsan... Fram växte en idé som fick namnet Tjänsteskjuts.

Idén bygger, i all enkelhet, på att totalekonomin för tjänsteresorna blir bättre om tjänsteskjuts kan ingå i paletten av resmöjligheter och därigenom göra ett antal tjänstebilar överflödiga. Hur många och vilka tjänstebilar skulle man då på sikt kunna ta bort, och vad skulle det innebära?

Idén blev till en förstudie, finansierad av Drive Sweden och genomförd i samarbete med Klimat-



kommunerna och Svenska Taxiförbundet under ledning av miljökonsulten Fredrik Holm. Förstudien, som sammanställde relevant forskning och räknade och resonerade, drog slutsatsen att Tjänsteskjuts kan ha en rad samhällsnyttor. Det kan spara pengar åt förvaltningen, det kan minska på utsläpp, buller och parkeringsbehov, det kan förbättra personalens folkhälsa och ge mindre stressade arbetsdagar. Det kan också generera en rad nya arbetstillfällen, inte minst för personer som idag står långt från arbetsmarknaden.

Men skulle det fungera i praktiken?



*Vi vill nu dela med oss av kunskaper och erfarenheter för att hjälpa andra organisationer att skapa sin egen Tjänsteskjuts.*

En pilotstudie, även den finansierad av Drive Sweden, testade idén i vardagen. Testerna genomfördes i Karlstad och inom en begränsad del av Region Stockholm. Parterna var desamma som förra gången, förutom att projektet nu leddes från IVL Svenska Miljöinstitutet och att Region Stockholm anslutit till verksamheten. I Karlstad går man nu efter piloten vidare med en successiv implementering av Tjänsteskjuts.

Pilotstudien kan i allt väsentligt bekräfta förstudiens slutsatser. De personer som deltagit i försöksverksamheten har varit nöjda och deras förväntningar har inte kommit på skam. En del barnsjukdomar med bokningssystem och annat dök förstås upp och flera användare var lite oroliga för vad kollegorna skulle tycka. Bilden av att taxi är lyx är förhärskande, trots att en systemlösning som tjänsteskjuts kan göra att stora pengar kan läggas på annat.

Vi vill nu dela med oss av kunskaper och erfarenheter för att hjälpa andra organisationer att skapa sin egen Tjänsteskjuts. Denna handbok vänder sig dels till alla verksamheter som har behov av persontransporter i tjänsten, dels till dig som driver taxirörelse eller annan skjutsverksamhet.

## Sex tydliga samhällsnyttor. Minst

Den grundläggande idén bakom Tjänsteskjuts är mycket enkel: Många av de resor som idag sker med en personbil som ägs eller leasas av arbetsgivare skulle totalt sett bli billigare och bättre om

de gjordes med taxi eller annan skjutstjänst. Om detta passar för tillräckligt många tjänsteärenden kan tjänstebilflottan minskas vilket inte bara frigör pengar utan också för en rad andra fördelar med sig.

### I förstudien Tjänsteskjuts utgick vi från sex hypotetiska samhällsnyttor:

<p><b>1</b></p> <p>Tjänsteskjuts bidrar till en förbättrad ekonomi i den egna organisationen</p>	<p><b>2</b></p> <p>Tjänsteskjuts bidrar till en minskad miljöpåverkan i form av utsläpp och buller</p>	<p><b>3</b></p> <p>Tjänsteskjuts bidrar till en minskad trafik och minskade parkeringsbehov</p>
<p><b>4</b></p> <p>Tjänsteskjuts bidrar till en ökad vardagsmotion och bättre hälsa</p>	<p><b>5</b></p> <p>Tjänsteskjuts bidrar till en mer effektiv och mindre stressad arbetsdag</p>	<p><b>6</b></p> <p>Tjänsteskjuts bidrar till en förstärkt lokal arbetsmarknad och integration</p>

När förstudien var genomförd bedömde vi att samhällsnyttan var uppenbar i fyra av våra antaganden och god, men lite beroende av omständigheterna i de två övriga. Pilotstudien bekräftade i stort våra bedömningar. Vi sammanfattar slutsatserna nedan och hänvisar till förstudien för den som vill läsa mer i detalj:

### Tjänsteskjuts bidrar till en förbättrad ekonomi i den egna organisationen

Bilar kostar stora pengar, vare sig man äger dem eller leasar dem. Många av oss märker mest av de rörliga kostnaderna för drivmedel och slitage, trots att de fasta kostnaderna för värdeminskning eller leasing, för försäkringar, skatter med mera ofta är mycket större. En relativt typisk fördelning är att de fasta kostnaderna utgör runt 70 procent av totalkostnaden för en bil för bensen, diesel eller biogas och runt 90 procent av totalkostnaden för en elbil.

I Karlstad gjorde man, efter att förstudien var avslutad, bedömningen att en genomsnittlig prislapp för en tjänstebil ligger på 100 000 kronor per bil och år. Då inkluderas även den arbetstid som krävs för att ta hand om bilen och för att administrera bokningar med mera. Prislappens

storlek skiljer sig givetvis markant från modell till modell och även beroende på bilens ålder, men beloppet fungerar ändå som ett riktmärke.

Lite retoriskt kan man, med dessa pengar i bakhuvudet, fråga sig om motsvarande resebehov går att lösa på andra sätt och till en lägre kostnad. Veldig ofta blir svaret "ja", men det kan också bli "nej", om bilen används effektivt och kanske i sammanhang där det faktiskt inte går att ersätta den. Alltför ofta blir dock svaret "vet inte" eftersom det är långt ifrån alla kommuner (och företag med, för den delen) som följer upp användningen tillräckligt noga. Digitala körjournaler och/eller ett system för så kallad *fleet management* är därför närmast en förutsättning för att kunna identifiera de bilar som kostar onödigt mycket pengar och därför förtjänar att bytas ut.

Den årliga körsträckan ger i regel inte tillräckligt med upplysningar om hur bilen faktiskt används, men kan ändå ge en aning. En rimlig milkostnad får man vid en användning mellan 1 500 och 3 000 mil per år. Färre mil än 1 500 gör i regel bilen oekonomisk och vid längre årliga körsträckor än 3 000 mil ökar risken för stora kostnader för service och slitage.

Ytterligare en aspekt, som kanske inte alltid ingår i bedömningen av de totala kostnaderna, utgörs av den arbetstid som går åt när en tjänsteperson sitter bakom ratten. Den som i stället tar en taxi eller åker med bussen kan, i alla fall i teorin, använda samma tid till att läsa handlingar, prata i telefon eller skriva på en bärbar dator. Vi återkommer till frågan under rubriken *Tjänsteskjuts bidrar till en mer effektiv och mindre stressad arbetsdag.*

Mot dessa bilens kostnader får man då ställa kostnaden för en taxi. Jämför man med taxan som gäller när man "fångar" en taxi på stan kan den förstås förskräcka. Men i ett avtalat pris i en upphandling blir taxan avsevärt lägre. Och om den som kör taxin också bor i kommunen kommer runt 20 procent av lönekostnaden tillbaka till kommunen i form av kommunal skatt, medan 10 procent går till regionen. Sannolikheten att taxiföraren också konsumerar varor inom kommunens gränser gör också att pengarna gör fortsatt nytta i den lokala ekonomin. Mer om det senare.

### **Tjänsteskjuts bidrar till en minskad miljöpåverkan i form av utsläpp och buller**

Denna delhypotes var en av två som förstudien besvarade med ett "ja", men också med att "det beror lite på". Den första fråga man ställer sig är då vem som har den modernaste och renaste bilparken: Kommunen eller taxientreprenören. Rätt svar på den frågan varierar sannolikt från kommun till kommun och från entreprenör till entreprenör.

Givetvis förutsätter en tjänsteskjutslösning att upphandlingen av tjänsten också innehåller krav på vilka klimatprestanda bilarna har. Lika givet är att kommunen ställer tydliga krav på de nya fordonen när taxiflottan ska förnyas. Leder förändringen totalt sett till att färre bilar behöver tillverkas blir miljövinsten betydande.

Miljöaspekterna hänger inte bara samman med vilka bilar som används. All erfarenhet av studier där "den egna bilen" ställs undan till förmån för andra alternativ visar att resenären då väljer fritt mellan fler alternativ. Det blir mer naturligt att gå eller cykla om målpunkten ligger inom rimliga avstånd, men också att använda ortens kollektivtrafik. Det går också att förvänta sig en ökad andel digitala möten som ersätter de fysiska. En skattning i Karlstad säger att var femte bilresa byts ut mot digitala möten, gång, cykel eller

kollektivtrafik när tillgången till bil inte är lika självklar. I förstudien återger vi också mätningar från ett projekt i Helsingfors där resorna i egen bil minskat med 20–40 procent när deltagarna fått ett förmånligt avtal med taxi.

I Tjänsteskjuts ingår också att samåkning bör vara standard. Om två tjänstepersoner ska göra ungefär samma resa vid ungefär samma tidpunkt finns det goda skäl att dela på en taxi. Bokningssystemen kan utformas så att det går att bestämma i förväg hur stora anpassningar i tid och resväg som motiverar samåkning. Ett snarlikt försök i Tyskland ledde till att 60 procent av alla resor skedde i form av samåkning.

En risk, som inte får glömmas bort, är dock att tjänstepersoner som väljer att ta med egen bil till jobbet också använder den i tjänsten. Risken är stor om det finns möjlighet att kvittera ut reseersättning för egen bil, men den går inte att utesluta ens om personen i fråga bekostar bilfärden själv. I en del kommuner är den möjligheten starkt begränsad av olika skäl, men det är heller knappast möjligt att kontrollera den efterlevnaden fullt ut.

Samtidigt, kan man tillägga, utgör inte kommunala tjänsteresor någon stor del av trafiken inom en ort. I fallet Karlstad utgör den trafiken högst en procent av den samlade trafiken. Miljöargumentet är givetvis ändå viktigt för den egna verksamheten och ska inte underskattas.

### **Tjänsteskjuts bidrar till minskad trafik och minskade parkeringsbehov**

Delhypotesen har i hög grad besvarats i föregående stycke. Det är alltså välkänt att den som inte har tillgång till "egen" bil oftare väljer andra och mer aktiva färd sätt även om andra bilfärder är möjliga. Man anpassar sitt val av färdmedel utifrån resans karaktär och längd, helt enkelt.

Ju färre tjänstebilar, desto mindre behov av parkeringsplatser, givetvis. Det underlättar för verksamheter som vill ha sina lokaler i tätorter och stadskärnor, och det sänker kostnaderna för parkering. I ett längre perspektiv innebär minskade parkeringsbehov också möjligheter att använda stadens begränsade utrymmen till andra ändamål. Ökade mängder grönytor kan till exempel öka stadens beredskap att hantera allt från skyfall till värmeböljor.

I ett förslag från Taxiförbundet om att införa ett 50-procentigt bidrag till taxiresor, en motsvarighet till dagens ROT och RUT alltså, räknar man med



att det skulle minska den privata biltrafiken bara i Stockholm med 10–30 procent, vilket i sin tur skulle kunna frigöra en yta motsvarande tolv fotbollsplaner som idag används för bilparkering.

### **Tjänsteskjuts bidrar till ökad vardagsmotion och bättre hälsa**

I takt med att förekomsten av såväl övervikt som fetma ökar i vårt samhälle ökar också värdet av att "bygga in" möjligheter till motion i vardagen. Studier där vanebilister valt att byta till mer aktiva färdssätt har visat på drastiska förbättringar av den egna hälsan. Redan dagliga promenader till och från en busshållplats har tydligt positiva effekter.

Det finns därför goda skäl att förmå de anställda till mer aktiv mobilitet i tjänsten. Cykel är i regel ett alternativ på sträckor uppemot fem kilometer, vilket är mer än den totala reslängden för en stor andel av alla tjänsteärenden. Den exakta andelen varierar givetvis från kommun till kommun och styrs även av faktorer som backighet med mera. I många fall är dessutom cykeln det snabbaste färdmedlet vid denna typ av resor. Det är redan vanligt i många kommuner att cykel har ersatt

bil vid kortare resor i till exempel hemtjänsten. Tjänsteskjuts skulle ytterligare kunna motivera till detta.

### **Tjänsteskjuts bidrar till en mer effektiv och mindre stressad arbetsdag**

I förstudien gjorde vi bedömningar av hur mycket arbetstid som går åt till bilkörning. Under denna tid bör personen naturligtvis helt koncentrera sig på trafiken och inte ringa telefonsamtal med mera. I fallet Karlstad uppskattar man att lönekostnaden för den tid som går åt att köra, tanka och sköta om tjänstebilarna kan uppgå till över 130 000 kronor per bil och år. Samma kostnader uppstår givetvis när personen åker taxi, men här kan man förutsätta att en del av tiden kan tas tillvara eftersom den som får skjuts kan förbereda sitt ärende, prata i telefon eller jobba med sin bärbara dator. I förstudien uppskattade vi att halva restiden kan utnyttjas på detta sätt. Övrig restid i taxi kan användas för vila och återhämtning på ett sätt som inte kan göras för den som sitter vid ratten. Vid en tjänsteskjutslösning behöver heller inte den anställde lägga tid på att hitta parkeringsplats.

Vi är dock medvetna om att denna skattning är mycket ungefärlig och att det därför är svårt att sätta någon mer exakt prislapp på tiden i fråga. En invändning vi hörde under resans gång kom från personer som blir åksjuka om de inte får titta ut genom vindrutan under färd.



*Dagliga promenader till och från en busshållplats har tydligt positiva effekter.*

Av dessa skäl bedömde vi att denna delhypotes är den andra av sex där samhällsnyttan inte är helt uppenbar utan mer beroende av omständigheterna. Det betyder inte att den inte finns!

### **Tjänsteskjuts bidrar till förstärkt lokal arbetsmarknad och integration**

Enkelt uttryckt: Om kommunen lägger sina pengar på att köpa lokala tjänster hellre än nya fordon går en större del av insamlade kommunal-skatter in i den lokala ekonomin. De taxiförare eller andra tjänsteutövare som får sin lön genom verksamheten kommer sannolikt att spendera sina intjänade pengar i den lokala ekonomin, på dagligvaror, hyror och andra kostnaderposter. Om man därtill antar att samma personer bor i kommunen kommer de också att återföra drygt 20 procent av bruttolönen i form av kommunal-skatt och ytterligare drygt 10 procent i regional skatt. De mer exakta talen styrs av de skattesatser som gäller på orten i fråga, och den totala ekonomiska effekten är svår att beräkna. Men den är betydande.

Kanske än viktigare är att en utbredd tjänsteskjutsverksamhet ökar behoven av personal i taxinäringen. Fler kan få jobb, helt enkelt. Taxinäringen söker ständigt efter mer personal men har svårt att rekrytera, inte minst eftersom verksamheten främst sker kvällstid. En tjänsteskjutsverksamhet skulle öka beläggningen på taxibilarna under dagtid och även medföra mer attraktiva arbetsvillkor. Inte minst skulle det påverka möjligheten att rekrytera kvinnliga förare, vilket är ett önskemål från såväl branschen som dess kunder.

Karlstad har ett antal förare anställda för uppdrag inom vård- och omsorgsförvaltningen, för personer som har svårt att hantera främmande och okända människor. Att rekrytera förare till

dessa jobb har aldrig varit något större problem.

Därmed öppnas möjligheter till nya jobb för till exempel utrikes födda kvinnor, den grupp som idag har särskilt svårt att komma in på arbetsmarknaden. Ett riktigt jobb betyder ju mycket för det personliga välbefinnandet, men ett riktigt jobb betyder också att kommunens sociala kostnader minskar avsevärt. Generella beräkningar landar på drygt 300 000 kronor per år och person som står utanför arbetsmarknaden, men beräkningar i Karlstad talar om en "isbergseffekt" på ytterligare kanske 270 000 kronor per år i form av såväl vård och omsorg som administration och handläggning.

För att kunna möta efterfrågan på fler förare kan det vara angeläget att anordna särskilda vuxenutbildningar för allt från B-körkort till taxi-legitimation, och att erbjuda så kallade jobbspår, där kommunen, arbetsgivaren och Arbetsförmedlingen skräddarsyr lämpliga utbildningar.

Dessa aspekter är än så länge på ett teoretiskt stadium, eftersom pilotstudierna inte varit så omfattande att de lett till nya arbetskraftsbehov. Men som framgår redan av de preliminära beräkningarna finns här mycket stora samhällsekonomiska vinster att göra – större ju mer verksamheten växer. Ändå är det rimligen det personliga värdet av ett jobb för den som idag står långt från arbetsmarknaden som är den verkligt stora samhällsnyttan.



## Vilka tjänstebilar är lättast att ta bort?

Det är lätt att säga "ta bort tjänstebilarna" men det är svårare att göra det. En av de centrala frågorna i Tjänsteskjuts har varit att bestämma hur det kan gå till. Det är rimligt att först titta på de bilar som används lite och på de bilar som har sämst klimatprestanda. Vissa bilar kan ha så speciella funktioner att de är svåra att ersätta med andra färdmedel. Till dessa överväganden kommer sedan de invändningar och protester som kan följa från medarbetare som anser att en sämre tillgång till tjänstebilar drabbar deras arbete. Ibland kan invändningarna förstås vara motiverade, men ibland är de mer ett uttryck för att man inte är så pigg på förändringar och nya rutiner.

En viktig utgångspunkt är alltid den besparing som det innebär att ha en bil mindre i sin tjänstebilflotta. Som framgår av ett tidigare avsnitt gör man i Karlstad bedömningen att en tjänstebil

i genomsnitt kostar runt 100 000 kronor per år. Värdeminskning eller leasingkostnader ligger i botten på kostnaden och till det kommer sedan skatter, försäkringar samt service, underhåll och arbetstid för administration. Även parkeringskostnader kan ingå i beräkningen.

Denna prislapp varierar givetvis stort. Större och nyare bilar kostar i regel mer än mindre och äldre, och det kan finnas en rad andra faktorer som påverkar prisbilden. Bedömningen duger ändå som närmevärde. Därmed kan man också, mycket förenklat, säga att det finns 100 000 kronor till förfogande för andra färd sätt, eller helst lite mindre, eftersom en av poängerna med Tjänsteskjuts är att också bli mer kostnadseffektiv. Med utgångspunkt i hur den typiska tjänsteresan ser ut motsvarar beloppet 500 tjänsteresor med taxi, enligt de beräkningar man tagit fram i Karlstad.



För att avgöra om en bil används effektivt eller ej räcker det oftast inte med en årlig avläsning av mätarställningen. Det räcker heller inte att titta på hur många timmar bilen är bokad, eftersom det inte behöver stämma överens med hur den används. Med hjälp av körjournaler och ännu hellre digitala system för *fleet management* går det att göra en tydligare bild av vad bilen används till. Ju mer den används för enskilda persontransporter på begränsade sträckor, desto mer troligt är att andra färdmedel kan göra samma nytta, fast billigare.

Det gäller således att välja rätt färdmedel för rätt resebehov.

I många kommuner och andra organisationer pågår just nu en omställning för att få en fossiloberoende fordonsflotta, i regel elbilar. Oavsett vad data för användningen visar är det naturligtvis rimligt att man hellre tar bort bilar med avgaser än bilar utan.

Sist men inte minst, och egentligen självklart, bör bilar med specialutrustning undantas om inte den extra utrustningen är mycket lätt att ta med i en taxi.

### **Gunnar Persson, Karlstads kommun: Så väljer vi ut de bilar som ställs av**



– Jo, vi har börjat ta bort bilar ur vår tjänstefordonsflotta, men en del detaljer har gjort att det tar lite längre tid än vi först tänkt. Så säger Gunnar Persson på Transport- och fordonsförvaltningen i Karlstads kommun.

Det har främst varit väntan på ett nytt bokningssystem som fördröjt utbytena.

Gunnar var den som först började formulera tankarna på ett tjänsteskjutssystem och blev år 2024 projektledare för att testa tjänsteskjuts-konceptet i Samhällsbyggnadshuset med en bil- och cykelpool för nästan 400 anställda.

– Vi har ett bra, digitalt och uppdaterat system för att hålla koll på kommunens alla tjänstefordon, säger Gunnar, så vi kan relativt enkelt slå fram uppgifter om vilka bilar som gått längst och har störst servicebehov.

I skrivande stund, efter ungefär ett års pilotverksamhet, har tre av totalt 17 tjänstebilar tagits bort. En fjärde bil har ställts om till enbart heldagsbokningar.

– Under pilotfasen hade vi cirka 15 personer anslutna till bokningssystemet, berättar Gunnar. Idag är det uppe i 63, men antalet taxiresor är än så länge färre än tio per månad. Många medarbetare är intresserade och förstår poängen med tjänsteskjuts, samtidigt som det tycks finnas en "taxiskam" som är mer utbredd än vi trodde. Man vågar inte riktigt sätta sig i en taxi av oro för vad kollegor och omvärld ska tycka. Det är enklare att ta en tjänstebil som man brukar.

Karlstad är kanske den kommun som kommit längst i att testa tjänsteskjutskonceptet, och Gunnar konstaterar att ett alternativ kunde lyftas fram mer: Hyrbilar. När personal från miljöförvaltningen ska åka ut och ta prover i sjöarna under två dagar kan det vara det smidigaste alternativet. Därför kunde det lyftas fram mer, vid sidan av taxi, i det bokningssystem som också föreslår cykel och moped som färdmedelsval för de riktigt korta sträckorna.

– Det var också skälet till att vi behöll en bil men lade om den för heldagsbokningar, avslutar Gunnar Persson.

## Så kan du räkna på kostnader och på miljönytta

För många, men inte alla, av de aspekter som man bör ta med i ett skifte från tjänstebil till tjänsteskjuts går det att någorlunda väl räkna på såväl kostnader som miljönytta. Nedan beskriver vi, om än översiktligt, hur man kan räkna på såväl de kostnader man har med dagens tjänstebils-

lösning som på miljönyttan av att minska den totala bilkörningen som ju är en av poängerna med Tjänsteskjuts. Vi ger också några ingångsvärden som belyser miljönyttan av att en befintlig bilpark kan ta över de behov som en ny bil annars skulle täcka.

<b>Grunduppgifter</b>	
Körsträcka per berörd tjänstebil (snittsträcka vid fler bilar)	..... km
Bränslepris för berört drivmedel (vid el även avskrivning på laddare)	..... kr/km
Medelhastighet för hela resan (snitthastighet om fler bilar)	..... km/h
<b>Bilkostnader per bil och år</b>	
Fast kostnad för kommunens fordonssamordning (per bil)	..... kr
Leasingkostnad (inkl. beräknad vinst/förlust vid återlämning)	..... kr/år
Drivmedelskostnad	..... kr/år
Kringkostnader *	..... kr/år
<b>Summa årskostnad per bil</b>	<b>..... kr</b>
<b>Arbetstid per bil och år</b>	
Arbetstid som personal kör bil (sträcka x medelhastighet)	..... kr/år
Annan arbetstid: Tankning, service, däckbyte, parkering	..... kr/år
<b>Summa tid per bil och år</b>	<b>..... kr</b>
Månadslön för personal som använder bil	..... kr/år
<b>Summa årskostnad för arbetstid som går åt till bilhantering</b>	<b>..... kr</b>
<b>Summa bilkostnader och arbetstidskostnader</b>	<b>..... kr</b>
Kostnad per körd kilometer	..... kr/km

\* Däck, alkoholås, service, reparation, försäkring, skatt, tvätt, städning, p-avgifter, körjournal, dekalering med mera.

### Användning och totalekonomi

Vi har på flera ställen i denna skrift angett att en ungefärlig totalkostnad för en tjänstebil ligger på cirka 100 000 kronor per år. Då är inte bara bilens egna kostnader för leasing, skatter, försäkring, drivmedel, parkering och service medräknade, utan också en uppskattning vad bilen kostar i arbetstid för såväl körning som administration. Vi har också poängterat att värdet är mycket

ungefärligt och varierar stort med bilens storlek, märke, ålder och en rad andra faktorer.

Denna ungefärliga bestämning är gjord med hjälp av en modell som listar de viktigaste faktorerna att räkna på. Vi återger den ovan i förenklad form. Modellen finns som excel-fil på Svenska Taxiförbundets webbplats. Där finns också kalkylvärden som kan användas i brist på egna och mer specifika värden.



### Klimatpåverkan från användning

Klimatpåverkan från användningen kan beräknas med hjälp av de uppgifter om bränsleslagets värmevärde och utsläpp per energienhet som finns på Energimyndighetens webbplats. Dessa uppgifter uppdateras årligen och tar bland annat hänsyn till aktuell inblandning av biodrivmedel. Formeln för att beräkna utsläppen återfinns i rutan nederst på denna sida.

Annorlunda uttryckt:

- Kolla Energimyndighetens uppgifter om bränslets värmevärde (uttryckt i megajoule per liter) och utsläpp per energienhet (uttryckt i gram koldioxid per liter).
- Multiplicera dessa för att få fram antal gram utsläppt koldioxid per förbrukad liter bränsle.
- Multiplicera sedan detta tal med bränsleförbrukningen för att få fram utsläppens storlek uttryckt i gram koldioxid.

Ett annat sätt att beräkna utsläppen utgår från antal körda kilometer. På Trafikverkets webbplats finns snittvärden för olika drivmedel och för olika sorters trafik: stadskörning, landsbygdskörning samt blandad körning. Den bränsleförbrukning som där anges är genomsnitt som förbiser att små och bränslesnåla bilar har lägre värden och stora, bränslekrävande bilar har högre värden. Genomsnittsvärden kan alltså duga för en ungefärlig bestämning men tar inte hänsyn till den biltyp du vill räkna på.

I rättvisans namn bör man givetvis räkna på vilka utsläpp som en elbil genererar, vilket främst hänger samman med vilka utsläpp som elproduktionen inneburit. Räknar man på den så kallade nordiska elmixen kan man utgå från 59 g/kWh som är den emissionsfaktor som beräknats för perioden 2021–2023.

#### Det noggranna sättet att beräkna sina utsläpp:

$$CO_2eq \text{ (gram)} = \text{Bränsleförbrukning (liter)} * \text{Värmevärde} \left( \frac{MJ}{\text{liter}} \right) * \text{Växthusgasutsläpp} \left( \frac{g \text{ CO}_2eq}{MJ} \right)$$

I samtliga fall ovan avses utsläpp av så kallade koldioxidekvivalenter, det vill säga summan av klimatpåverkande gaser.

Bra datakällor att utgå från är till exempel:

- Bränsleköp: Utsläppen beräknas med hjälp av Energimyndighetens emissionsfaktorer.
- Naturvårdsverkets miljöledningsverktyg: Används av vissa kommuner för rapportering av tjänstebilars utsläpp.

I Klimatkommunernas kunskapsbank på nätet finns ytterligare vägledning att använda sig av.

### Klimatpåverkan från tillverkning

En av grundidéerna med Tjänsteskjuts är ju att minska behovet av bilar i den egna organisationen utan att entreprenören (i regel ortens taxiföretag) behöver skaffa nya bilar i samma utsträckning. De egentliga, fasta kostnaderna för ett bilinnehav har vi redan berört, men självklart innebär varje bil som *inte* tillverkas att miljöskadan minskar i motsvarande grad.

Det kan synas förvånande att det ännu inte finns någon vedertagen metod för att beräkna utsläppen från tillverkningen av en bil. Ju renare bilen är vid användning, desto större relativ betydelse får givetvis utsläppen från tillverkning.

De olika biltillverkarna har olika sätt att räkna och håller, föga förvånande, gärna inne med mer detaljerade uppgifter. Oberoende organisationer, till exempel Green NCAP, gör egna försök att beräkna utsläpp för bilar på den europeiska marknaden, men tvingas då ofta ta till schablonvärden och kan då sällan dra mer långtgående slutsatser än att stora bilar genererar mer utsläpp vid tillverkning än små. Likaså visar de på att batteritillverkningen är en stor miljökostnadspost för elektriska fordon – större ju större batteriet är, förstås.

Trots dessa än så länge bristfälliga förutsättningar kan man ändå ha följande tumregler med sig:

- Tillverkningen av en bil med förbränningsmotor innebär ungefär 10–15 ton koldioxidekvivalenter.
- Tillverkningen av en batteribil innebär 40–60 procent högre tillverkningsutsläpp än en bil av motsvarande storlek men med förbränningsmotor.

En bil byter ju i regel ägare flera gånger under den tid den är i drift. Därför är det rimligt att tillverkningsutsläppen fördelas på de olika ägarna utifrån hur lång tid man ägt den eller utifrån hur många kilometer man kört den. Vanligt

uppgivna värden för en personbil är att den har en livslängd på 16–19 år och en total körsträcka på kanske 20 000 mil. Om en specifik bil kan antas ha tillverkningsutsläpp på 14 ton och man kört den 7 000 mil kan man då räkna 35 procent (7 000/20 000) av 14 ton = 4,9 ton på det "egna kontot". Väljer man att utgå från livslängden och har använt bilen under tre av 19 år blir andelen av tillverkningsutsläppen 16 procent eller, i detta fall, 2,2 ton.

Bättre uppgifter om tillverkningsutsläpp är att vänta. Till exempel ska laddbara bilar från och med år 2025 ha en deklARATION över tillverkningen av batterier enligt en EU-förordning. Att de laddbara batteriernas miljökostnad är stor är allmänt känt, så en generell rekommendation vid nyanskaffning är att inte välja större batterikapacitet än användningen kräver.

### Andra föroreningar än de klimatpåverkande

I en förbränningsmotor bildas en rad föroreningar som inte påverkar klimatet, till exempel kolväten och kväveoxider. Vägtrafiken ger också upphov till partiklar som sprids i luften, framför allt när däck slits mot vägbana.

Dessa föroreningar har stor betydelse för folkhälsan och är särskilt bekymmersam i städer där många bilar och en stor befolkning ska dela på samma utrymme. Olika beräkningar har visat att luftföroreningar och mycket små partiklar (PM2.5) orsakar uppemot 1 400 förtida dödsfall i Sverige, det vill säga kanske sju gånger mer än vad som förolyckas i trafiken.



*I en tid då klimataspekten helt dominerar över andra miljöaspekter kan det vara värt att påminna sig om att dessa föroreningar har stor betydelse för folkhälsan.*

Det är mer komplicerat att beräkna dessa typer av luftföroreningar eftersom de hänger samman med fler faktorer än bara bränsleförbrukningen. Här spelar såväl fordonsslag som drivmedelsslag in, tillsammans med faktorer som Euro-klasser samt väg- och trafikförhållanden. Förekomsten av partiklar påverkas också av faktorer som bilens vikt, däckens och asfaltens sammansättning och trafiktäthet. Även körstilen spelar in – ju fler snabba accelerationer och inbromsningar, desto mer partiklar.

## De här invändningarna kan du möta

Redan i vår förstudie resonerade vi en hel del om vilka attityder som kan finnas till att å ena sidan köra en bil som arbetsgivare tillhandahåller och till att å andra sidan åka taxi för samma ändamål. Vi förutsåg att en tjänsteskjutslösning skulle kunna bli ifrågasatt inom den egna organisationen. Nya tillvägagångssätt kan ofta betraktas med misstänksamhet. Vi förutsåg också reaktioner ute i samhället med skandalrubriker på temat "här åker byråkraterna taxi för dina skattepengar".

Av de intervjuer vi gjort med användarna i Karlstad och inom Region Stockholm framgår att de som testat verksamheten på det hela taget haft en positiv inställning till verksamheten redan innan och att de heller inte blivit besvikna. Erfarenheterna säger att det varit lätt att boka taxi, att den kommit i tid, att chaufförerna varit trevliga och att alternativet taxi sparat tid och besvär. För Region Stockholms personal som ibland har jour på nätterna har det varit en säkerhetsfråga att slippa köra när man är trött och effektivt att kunna prata i mobiltelefon under färd. I båda pilotförsöken har också personalen uppskattat att man slipper leta parkeringsplats vid ankomst.



*Vad gör jag om mötet blir klart tidigare än beräknat? Ska jag stå och vänta då?*

Respondenterna har också påpekat situationer då tjänsteskjuts passar sämre. En sådan är situationer vid viss myndighetsutövning då det ibland kan förekomma hot eller hotfulla beteenden. Att i det läget stå och vänta på en taxi kan vara en utmaning. En annan gäller resor med många stopp på vägen för småärenden, så kallade a-b-c-d-resor. Vårdpersonalen i Stockholm kan också rapportera att man i högre grad får bära med sig väskor och annan utrustning. Där har man också ett önskemål om att tjänsteresorna med taxi ska vara prioriterade vid storhelger då det privata bokningstrycket kan göra det svårt att få tag i taxi.

De intervjuade beskriver också hur förändringen till Tjänsteskjuts gjort dem mer medvetna om vad resor kostar i både tid och i reda pengar. De



har svårt att jämföra taxiresans direkta kostnad som syns på kvittot med de kostnader för en tjänstebil som uppstår när man lägger in leasing, försäkringar, service- och administrationstid med mera i ett kalkylark. Den upplevt höga kostnaden ligger också bakom en vanligt förekommande oro för att kollegorna tycker att man slösar med verksamhetens pengar.

Några skandalrubriker i pressen har vi dock inte noterat. Vi har heller inte noterat de negativa attityder bland kollegor som testresenärerna haft farhågor om.

Likväl: Om och när varianter av Tjänsteskjuts introduceras på andra håll i landet kan det vara klokt att den som leder genomförandet är beredd på ifrågasättanden av olika slag. Vi vill därför beskriva ett antal tänkbara invändningar men också beskriva hur sådana kan och bör bemötas.

*"Tjänsteskjuts är slöseri med skattemedel."* Det skulle kunna stämma om de befintliga tjänstefordonen vore billigare, totalt sett, men vitsen med ett tjänsteskjutssystem är ju att man redan gjort den analysen och identifierat de resebehov som går att lösa bättre och billigare med andra färdmedel. Den enskilda resan kan givetvis se dyrare ut på kvittot, samtidigt som totalkostnaden för tjänsteresorna faktiskt sjunker i takt med ett minskande antal tjänstebilar.

*"Jag slösar arbetstid när jag väntar på taxi"*. Det kan vara irriterande att stå och vänta. Men det tar också tid att hämta nycklar, ta sig till garage eller

p-plats och göra bilen klar för användning. Det tar också tid att leta parkering när man är framme. Med väl fungerande system för bokning, och med bra regler för hur lång framkörningstiden får vara, går väntetiden att minimera. Erfarenheten från Karlstad har oftare varit att taxin står framkörd när man kliver ut genom dörren.

*”Vad gör jag om mötet blir klart tidigare än beräknat? Ska jag stå och vänta då?”* Den invändningen, tillsammans med dess motsats, *”Vad gör jag om mötet blir försenat? Blir jag utan skjuts då?”* möts bäst genom att bokningssystemet har enkla funktioner för ombokning.

*”Varför ska vi åka i dieseldrivna taxibilar när vi har fina elfordon själva?”* Ibland har tjänstebilarna bättre klimatprestanda än ortens taxibilar och ibland är det tvärtom. Innan man dömer ut ortens taxibestånd bör man dock bestänka att även taxibranschen strävar efter en så fossiloberoende flotta som möjligt, och att byterna till nya fordon sker tätt, kanske vart tredje år. I Karlstad, precis som i många andra kommuner, ställer man dessutom redan idag krav på att använda HVO100 som bränsle. Vid en övergångsfas kan det mycket väl tänkas att tjänsteskjuts innebär en resa i en bil med sämre prestanda än de egna bilarna. Då gäller det att förstå att det handlar om just en övergång, och att det i upphandlingen av taxi-

tjänsterna framgår tydligt när och i vilken grad entreprenören ska uppdatera sin fordonsflotta så att den möter önskade prestandakrav. Det är också bättre med en eldriven taxi som används mycket än en eldriven tjänstebil som används lite.

Man bör också ha i bakhuvudet den erfarenhet som finns från många projekt där användaren inte längre har möjligheten att använda ”egen” bil (gäller även där arbetsgivaren tillhandahåller den). I de lägena väljer användaren fritt mellan de färdmedel som står till buds och utifrån vad som passar i situationen. Det innebär i regel avsevärt mer gång, cykel och kollektivtrafik. Bilresorna blir således färre, och därmed miljöbelastningen.

*”Tjänstebilarna var så enkla att boka och använda. Det här nya systemet är bara krångligt”.* Det finns inget gott i att bokningssystem är krångliga eller svåra att använda. Självklart bör de system som tas fram vara så enkla och smidiga som möjligt. Alla ändrade rutiner tar emot, alla drar vi oss för att lära om och lära nytt. Men i en värld som utvecklas är det ofrånkomligt, och vi kan nog alla blicka tillbaka på förändringar som verkat jobbiga innan men visat sig vara enkla tidigare än man kunnat tro.

Erfarenheterna från Karlstad säger – tvärtom den möjliga invändningen – att systemet för att boka tjänsteskjuts är enkelt.



## Ett IT-stöd som ger dig råd

En förändring av det slag som Tjänsteskjuts innebär kräver ett behändigt bokningssystem. Ju enklare det är att boka en tjänsteskjuts, desto snabbare kommer medarbetarna att börja använda det. Det ska också vara enkelt att boka om och boka av en taxi när arbetsdagen inte blev som man tänkt. Systemet ska också ansluta väl till de bokningssystem som taxiföretaget använder. Föraren ska få besked om såväl hämtningar som lämningar och, återigen, om- och avbokningar.

Bokningssystemet ska inte bara möta användarnas och förarnas behov av tydlighet och enkelhet. Det ska också vara till nytta och glädje för chefer, ekonomer, controllers och andra som administrerar systemet och följer upp användning och ekonomi. Det bör gå smidigt att få fram uppgifter om beläggning och debitering och uppgifterna bör också vara möjliga att sammanställa i statistik som följer utvecklingen och användningen. Detta klarar taxiföretagets bokningssystem redan idag och det bör därför inte vara några problem att förlita sig på dessa, även om man kan koppla samman dem med egna fordonssystem. Av exakt samma skäl måste systemet förstås ansluta till taxiföretagets administrativa system och leverera korrekta underlag för debitering och statistik.

I förstudien fick vi möjlighet att titta på två av åtskilliga system som har möjlighet att leverera ovanstående tjänster. Det ena av dessa system hade från början tagits fram som ett system för *fleet management*, alltså ett system som håller reda på fordonen i en större flotta och då inte bara håller koll på bokningarna utan även på den faktiska användningen, på kostnader, servicebehov med mera. Det andra systemet var från början ett mer generellt bokningssystem, men som successivt utvecklats med inriktning på just planering och bokning av tjänsteresor.

De två system vi då tittade på klarade självklart av de basala funktionerna bokning, ombokning och avbokning. De kunde även hantera cyklar, elsparkcyklar och andra fordon som kan vara en del av de möjligheter ett tjänsteskjutssystem kan erbjuda. För kollektivtrafiken klarade de även av att välja lämplig linje och presentera gällande

tidtabell. I den mån kollektivtrafikens biljettsystem går att koppla mot bokningssystemen finns även möjligheten att köpa sina biljetter direkt i systemet.

Systemen kan till och med ställas in så att de föreslår "bästa val" av färd sätt utifrån resans längd. Vad som är bästa val kan i sin tur styras av gällande resepolicy eller annan beslutad inriktning.

Även samordning och samåkning går att organisera. Man kan definiera hur mycket en person får vänta på den andre och på vilka omvägar som är rimliga. De leverantörer vi då talade med menade dock att samåkning var tämligen ovanligt. Vill man stimulera samåkning behövs sannolikt olika belöningsystem som gör samåkningen lite mer lockande.

Sist men inte minst: Systemen kan hålla koll på de utsläpp av koldioxid som resorna orsakar. Och, självklart, håller de koll på ingående fordon och när det är dags för besiktning och service.

Även om många av dessa funktioner inte kunnat testas i praktiken har vi ändå dragit slutsatsen att IT-systemen för såväl bokning som uppföljning inte bör vara något större problem. I den mån befintliga system behöver justeras och anpassas för just en tjänsteskjutslösning lär det heller inte krävas några omfattande utvecklingskostnader.



*I förstudien fick vi möjlighet att titta på två av åtskilliga system som har möjlighet att leverera ovanstående tjänster.*

Dessa delar testades inte i de båda piloterna, som i stället använde de mer traditionella bokningssystem som finns för taxibranschen. Det har också varit smidiga lösningar. I Karlstad uppstod en del problem där användarna inte fick tillträde till systemen och där det ibland uppstod märkliga prisskillnader mellan jämförbara resor. Det har vållat en del frågor och viss irritation men problemen har ändå kunnat karakteriseras som barnsjukdomar.

## Ett avtal båda parter är nöjda med

Ska man erbjuda skjutstjänster ska dessa givetvis upphandlas med Lagen om offentlig upphandling som utgångspunkt. Det är lika självklart att alla som utför skjutsarbetet – chaufförerna alltså – ska ha yrkesbehörighet i form av taxiförarlegitimation.

Men upphandling kan vara knepigt. Det gäller att formulera rätt sorts krav och att följa upp de krav man ställt. För den som ska utföra tjänsterna gäller det att kunna uppfylla kraven på det sätt det är tänkt. En ambition är givetvis att kunna träffa ett avtal som båda parter är nöjda med.

I denna förstudie och pilotprojekt har det inte funnits möjlighet att testa olika upphandlingsalternativ. Pilotverksamheten i Karlstad var så pass begränsad att det räckte med en direktupphandling med utgångspunkt i det befintliga skolskjutsavtalet. Det kan förmodligen vara en bra modell för alla som vill komma i gång med en tjänsteskjutslösning och låta den växa successivt.

En upphandling av skjutstjänster enligt ett Tjänsteskjuts-koncept innefattar sannolikt fler aspekter än att få tjänsterna utförda till lägsta

pris. Det är ju rimligt att de fordon som används ska innebära en så liten miljöbelastning som möjligt. Det kan också vara rimligt att de arbetstillfällen som skapas går till personer som idag står långt från arbetsmarknaden.

I sammanhang som dessa, där slutresultatet mer handlar om att nå vissa kvaliteter inom en viss tid, kan det vara bra att göra funktionsupphandlingar. Det gäller inte minst i upphandlingar med nya mål, där bägge parter saknar erfarenheter och behöver prova sig fram. Enkelt uttryckt utför då parterna ett gemensamt utvecklingsarbete inom ramen för ett förtroendeskapande samarbete.

I Karlstads kommun har man goda erfarenheter av så kallad partnering, främst från byggsektorn. Där löser byggherre och entreprenörer tillsammans problem allt eftersom de uppstår, till skillnad från ett vanligt förfarande där leverantören får i uppdrag att genomföra ett arbete som det definierats i upphandlingens avtal.

Kanske är modellen att rekommendera även för en tjänsteskjutslösning, som kan behöva mejslas fram och anpassas till lokala förutsättningar. I bästa fall når man till slut den önskade kvaliteten och sluter en affär som är attraktiv för båda parter.

Som vid all annan upphandling är det givetvis värdefullt att den upphandlande parten har en god kunskap om den aktuella marknaden och därmed kan ställa relevanta krav på till exempel klimatprestanda. Ambitionen ska vara hög, men den ska också vara möjlig för entreprenören att tillmötesgå. En variant, om avstånden däremellan är stora, är att välja en så kallad trappstegslösning, där man kommer överens om successivt och årligt höjda krav. Andra värdefulla detaljer är de avstämningar och justeringar som ska ske under avtalsperioden, och hur entreprenören ska återrapporera data och statistik till beställaren. På samma sätt är det förstås viktigt att den beställande parten verkligen kontrollerar att de ställda kraven verkligen efterlevs. Det är en kontroll som gynnar seriösa aktörer och missgynnar dem



som lägger låga bud utan att kunna leva upp till kraven i fråga.

Organisationen Klimatkommunerna, som är en av projektparterna i Tjänsteskjuts, har publicerat rådgivning för upphandling av transporttjänst. Det mellanregionala samarbetet BioDriv Öst, som verkar för minskat fossilberoende i kommuner i östra Sverige, har också sammanställt goda råd för höga miljökrav i upphandling. Dessa råd går att hämta hem från Klimatkommunernas kunskapsbank.

En tjänsteskjutslösning kan, som vi påpekat på andra ställen, också bidra till att skapa nya arbetstillfällen på orten. Ofta är det så kallade instegsjobb där den som idag har svårt att komma in på arbetsmarknaden ändå kan få ett fotfäste. Det är inte helt lätt att ställa upphandlingskrav

som gynnar den utvecklingen, men en idé som går att låna från byggsektorn är att ställa krav på en viss mängd lärlingar i verksamheten. Det skulle kunna kombineras med utvecklingen av så kallade jobbspår som behandlas vidare i avsnittet *Fler jobb för dem som behöver det mest*.

En annan möjlighet, som har diskuterats men inte provats i projektet, är att ställa krav som gynnar taxiföretagare på mindre orter där underlaget för en verksamhet annars är för svagt. Lokala taxiföretag har i sig en god social verkan eftersom de kan öka möjligheterna till taxiresor för personer som av olika skäl inte har körkort eller tillgång till bil. Krav på god lokalkännedom eller krav på tillgänglighet under en stor del av dygnet skulle kunna vara vägar att pröva, givet att kraven klarar lagens krav på opartiskhet.

### Anders Edman, Karlstad Taxi: Ett bra komplement till våra skolskjutsar



– Förstås är Tjänsteskjuts ett välkommet extra uppdrag för oss, säger Anders Edman, VD på Karlstad Taxi AB. Även om vi ännu inte fått någon stor volym på verksamheten ser vi att det

kan bli ett stort och viktigt uppdrag för oss i framtiden.

Karlstad Taxi AB blev direktupphandlat av kommunen eftersom man redan hade ett avtal för skolskjutsarna som löper över några år. Direktupphandlingen är ju laglig upp till en viss summa som än så länge är större än verksamheten inom Tjänsteskjuts.

– Än så länge har vi varken behövt skaffa nya bilar eller anställa fler förare, och för sådana steg är ändå direktupphandlingen för liten. Men vi tror ju på idén och ser fram mot att längre fram teckna ett separat avtal med kommunen, eller om det blir ett avtal som omfattar många typer av taxiresor.

Just kombinationen med skolskjutsar ser

Anders positivt på, i synnerhet om körningarna inom Tjänsteskjuts äger rum utanför de mest intensiva tiderna för skolskjutsarna. Det ökar användningen av de fordon som redan finns och ger bättre scheman för förarna.

– Kanske kan vi teckna avtal med flera prisklasser, där det kostar mer att anlita oss när vi har mycket att göra och mindre när vi har lite att göra. Här får vi resonera oss fram tillsammans med kommunen.

Anders för också samtal med Region Värmland som har upphandlat färdtjänster, och ser framför sig att många fler parter kan dra fördel av Tjänsteskjuts i framtiden. Det gäller även privata företag med stora resebehov. Han nämner mäklare och revisorer som klart intressanta målgrupper.

– Den som åker med oss spar i regel massor med tid på att slippa leta efter parkering och annat. Är man ute på kundbesök eller besök hos vårdtagare kan man förmodligen hinna med betydligt fler besök på en arbetsdag. Eller kunna ägna dem man möter lite mer tid. Tiden bakom ratten är ju rätt värdelös för den som har andra arbetsuppgifter.

## Fler jobb för dem som behöver det mest

En av sex tydliga samhällsnyttor med Tjänsteskjuts är att det kan bli fler arbetstillfällen i kommunen, i synnerhet jobb som kan passa för dem som står längst ifrån dagens arbetsmarknad. Eftersom taxinäringen gärna ser fler kvinnliga förare bör Tjänsteskjuts kunna leda till jobb för till exempel de kvinnor med utländskt ursprung som idag har svårast att hitta arbetstillfällen. I förstudien gjorde vi också ungefärliga och teoretiska bedömningar av vad det skulle betyda i form av minskat utanförskap och minskade sociala insatser. Vi pekade också på att en del av lönen kommer tillbaka till kommunen i form av inkomstskatt. Däremot har inte pilotverksamheterna varit av en sådan omfattning att dessa antaganden kunnat prövas i praktiken.

Om tjänsteskjutsmodeller blir vanliga kan det vara bra att tänka på förberedande samhällsinsatser i form av utbildningar och jobbspår. Det finns redan idag gymnasiekurser i persontrafik, varav en del kan ordnas inom ungdomsgymnasiet medan andra hör till den kommunala vuxenutbildningen. Dessutom kan vuxenutbildningen ordna egna så kallade orienteringskurser i till exempel yrkessvenska. Orienteringskurser går också att förlägga hos en arbetsgivare.

Kommunen, Arbetsförmedlingen och en arbetsgivare kan ta fram ett jobbspår med statligt stöd. I Karlstad skissade man på ett sådant jobbspår för att just förse taxibranschen med förare till Tjänsteskjuts och snarlik verksamhet. Där tänkte man sig en två veckors orienteringskurs där deltagaren får försörjningsstöd, följt av ett arbetsplatsförlagd lärande (APL) på 9–12 månader. Där kan deltagaren vid behov få öva för B-körkort och få delar ur gymnasiekurser i till exempel fordons-teknik och kundbemötande, kombinerat med praktik. Därefter, är tanken, är personen redo för en anställning på taxiföretaget.

I ett jobbspårsprojekt i Malmö vände man sig till långtidsarbetslösa kvinnor och erbjöd en utbildning till taxichaufför. Fjorton startade och tio kunde erbjudas anställning efter fullgjord utbildning och uppkörning. Tre av dessa har gått vidare till andra tjänster och sju arbetar idag kvar som förare. Utfallet av projektet är en stor samhällsvinst, helt i linje med vad vi funnit i förstudien.

Det exakta upplägget för ett jobbspår behöver naturligtvis tas fram utifrån såväl de lokala behoven som utifrån deltagarens behov.



# Kom i gång med egen tjänsteskjuts!

Vi som arbetat med och utvecklat konceptet Tjänsteskjuts under flera år är naturligtvis positiva till om snarlik verksamhet dyker upp i många kommuner, regioner och andra samhällsorgan. Det finns heller inget som hindrar att konceptet genomförs även i företag och organisationer.

Oavsett var det sker och i vilken omfattning kommer det att se olika ut på olika håll. Därför kan vi inte föreslå någon mall eller given ordning för hur man ska gå till väga och hur tjänsteskjutsmodellen ska se ut. Med reservation för hur de lokala förutsättningarna ser ut vill vi ändå sammanfatta de viktigaste råd vi har att skicka vidare, utifrån den kunskap vi skaffat oss och de erfarenheter vi vunnit.

## Gör en analys av den nuvarande fordonsparkens användning

Identifiera de fordon som används minst och därmed troligen har den högsta milkostnaden. Identifiera också bilarnas ålder, skick och drivlina samt vad som gäller för fordonens parkering och parkeringskostnader.

För att klara ut denna analys behövs sannolikt ett väl fungerande och väl underhållet system för fordonsflottor, så kallad *fleet management*, som inte bara anger bilarnas ålder, serviceintervall och körsträcka utan som också innehåller data om hur bilarna används i detalj.

Kontrollera att de fordon som identifierats ovan inte har någon specialfunktion som motiverar att de behålls ändå.

Inventera de resttyper och restjänster där tjänsteskjuts skulle vara som mest attraktivt som alternativ. Många slutsatser går att dra av tillförlitliga data om hur bilar används enligt ovan, men också med antingen enkäter eller stickprovsvisa intervjuer med personalen. Gör, utifrån denna inventering, en första bedömning av hur omfattande en tjänsteskjutslösning skulle kunna bli. Ta fasta på vad såväl forskning som erfarenheter visar: När "egen" bil (här i bemärkelsen en tjänstebil som arbetsgivaren tillhandahåller) inte finns som valbart alternativ blir såväl antalet resor som färdsträckan avsevärt mindre. Och för många av de kortare resorna, upp till kanske fem kilometer,

blir ofta gång eller cykel de prioriterade färdmedlen för att de är enklast och går snabbast.

Se till att ha goda "före"-mätningar gjorda innan förändringarna startar. Det blir värdefull kunskap att ha när omställningen senare ska utvärderas. I Klimatkommunernas kunskapsbank på nätet får du ytterligare vägledning.

## Förankra förändringen tidigt och tydligt såväl inom som utom huset

Ta fram ett beslutsunderlag, med en idé och en plan för hur tjänstebilar kan fhasas ut i enlighet med ovan gjorda analys och inventering. Se då till att argumenten om sänkt totalkostnad, om miljövinster, folkhälsa och sparad tid lyfts fram på ett övertygande sätt. Var öppen med de nackdelar som kan upplevas i och med en omställning och ha en plan för hur dessa kan bemötas.



*Siffror och statistik är centrala men beskriver sällan hela verkligheten.*

Förankra förslag och beslut om tjänsteskjuts noga i den berörda organisationen. De flesta kollegor som tar del av den föreslagna förändringen vill främst få svar på frågan "och hur gör vi i stället då?" Se därför till att det finns en klar bild och helst utprovade modeller för hur allt från bokning till uppföljning går till, och riktlinjer för hur de olika färdmedlen kan användas beroende på reslängd, restyp och ändamål. Det kan vara bra att styra utformningen av bokningssystem med mera i samråd med en grupp intresserade kollegor. Överväg om det behövs någon form av incitament som "belöna" dem som tidigt går över till att minimera eller upphöra med tjänstebilanvändningen till förmån för andra sätt att lösa transportbehovet.

Förankra förändringen tydligt i lokala och sociala media för att motverka ogrundad ryktes-spridning om kommunala lyxresor. Betona att förändringarna sker för att minska, inte öka, totalkostnaderna och för att bidra till renare luft, mindre trängsel i trafiken, bättre folkhälsa och



möjligheterna till nya, lokala jobb. Var beredd att bemöta den ryktesspridning som säkerligen kan blomma upp ändå. Involvera gärna organisationens kommunikatörer i en plan för denna förändring.

Se till att det finns en stabil och tillräcklig projektorganisation för förändringsarbetet och att den har mandat att driva arbetet vidare.

### Skapa en enkel men tydlig administration av tjänsteskjutsmodellen

Många kommer naturligtvis att vilja ha bekräftelser på att ett skifte till tjänsteskjuts verkligen innebär de tänkta samhällsnyttorna. Därför är det viktigt med en uppföljning som enkelt men tydligt kan jämföra utfallet av tjänsteskjuts med en motsvarande lösning baserad på traditionella tjänstebilar. Lägg gärna upp en plan för uppföljning som till en början är tät men kan glesas ut med tiden.

Siffror och statistik är centrala men beskriver sällan hela verkligheten. Kom därför ihåg att uppföljningen också handlar om hur personal – och även omgivning – upplevt förändringen och vilka ändrade handlingsmönster de gett upphov till.

Samma administrativa system bör också omfatta de anställdas bokningar av såväl taxitjänster som personalcyklar, kollektivtrafik och andra färdmedel. Som alltid möter nya administrativa rutiner stort motstånd – se därför till att systemen är enkla och närmast intuitiva. Det ska vara mycket enkelt att boka, omboka och avboka, och systemet bör föreslå aktiv mobilitet, det vill säga gång och cykel, för alla de resor där dessa färsätt

är rimligast. Systemet bör också kunna hantera samåkning, med rimlig hänsyn till omvägar och tidsskillnader. Var beredd på att många medarbetare vill ha hjälp att komma i gång med systemet. Är systemet också utformat för att ge den enskilde användaren en personlig återkoppling av typen "den här månaden har du minskat utsläppen med X procent, jämfört med om du hade gjort samma resor med tjänstebil" är det naturligtvis en god, men inte nödvändig, hjälp på vägen.

### Upphandla i god dialog med den lokala taxinäringen

Upphandla tjänsteskjutsverksamheten i dialog med lokala taxiaktörer. Börja med en marknadsundersökning, som visar vad aktörerna kan erbjuda idag och vilka krav på till exempel elfordon som är rimliga att ställa. Gå noga igenom tjänstens syften, funktioner och önskade kvalitetskrav. Bestäm också hur system för bokning med mera ska fungera, likaså vad en avrapportering och avstämning ska innehålla och hur ofta den ska ske.

Många gånger kan det vara klokt att börja med en direktupphandling och ett avtal som ansluter till exempelvis rådande skolskjutsavtal. Utgå också till en början från att tjänsteskjutsverksamheten kan ske med befintlig fordonsflotta som ofta är dimensionerad utifrån skolskjutsen, och att körningar på dessa avtal övervägande görs under de tider då fordonsflottan är mindre uppbokad. När verksamheten börjar få volym kan det vara dags för en separat upphandling och då också avtala miljökrav för nyanskaffade fordon.

### Docka in verksamheten successivt

Ha en tydlig plan för hur tjänsteskjutsmodellen kan implementeras successivt i verksamheten, så att både användningen och utförandet får växa i vettig takt. Var beredd på att det som vid alla systemförändringar kan förekomma extrakostnader i ett inledande skede och att det kan vara motiverat med vissa subventioner under en begränsad tid. Ni sparar ändå in sådana extrakostnader på kort tid.

Förbered samtidigt såväl er själva som utföraren för en mer omfattande verksamhet längre fram genom att diskutera möjliga jobbspår och andra insatser som underlättar rekryteringen av ytterligare förare.



## Tjänstekjuts – för en hållbar tjänsteresa

Tjänstekjuts gör det möjligt att resa i tjänsten med hjälp av taxi i stället för att använda verksamhetens tjänstebilar. Detta koncept minskar samtidigt behovet av tjänstebilar och ökar cyklandet.

Ju fler tjänstebilar som kan ställas av, desto större blir samhällsnyttorna – från sänkta kostnader, minskad parkering, mindre stress, buller och utsläpp till bättre folkhälsa och en förstärkt lokal arbetsmarknad.

Tjänstekjuts har vuxit fram från en idé i Karlstad via en förstudie tillsammans med Klimatkommunerna och Svenska Taxiförbundet till ett pilotprojekt där även Region Stockholm och IVL Svenska Miljöinstitutet deltagit. I Karlstad går man nu vidare med implementeringen av tjänstekjuts.

- Vilka tjänstefordon ställer du av när Tjänstekjuts växer?
- Hur räknar du på samhällsnyttan?
- Vilka IT-system behövs för att Tjänstekjuts ska funka smidigt?
- Hur upphandlar du tjänsterna?
- Hur förankrar du förändringarna i organisationen?

Denna metodhandbok vänder sig till dig som vill skapa moderna och effektiva tjänsteresor. Vare sig du är beställare eller entreprenör!

### Svenska Taxiförbundet

[www.taxiforbundet.se](http://www.taxiforbundet.se)  
[info@taxiforbundet.se](mailto:info@taxiforbundet.se)  
Karlavägen 83, Stockholm

### Klimatkommunerna

[www.klimatkommunerna.se](http://www.klimatkommunerna.se)  
[kansliet@klimatkommunerna.se](mailto:kansliet@klimatkommunerna.se)  
Bruksgatan 22, Lund

