

SIQ GUIDE FÖR UTVECKLING AV
KVALITET I PARTNERSKAP

För framtidens mobilitetslösningar

SIQ i samverkan med SIQ medlemmar
inom persontrafiken



Följande sammanställning är baserad på 2021–2023 års workshops med SIQ persontrafiknätverk kompletterat av input från tidigare möten med nätverket. Det utgör grunden för syftet och behovet att utveckla en guide att stödja utveckling av kvalitet i partnerskap under avtalsperioden efter ett signerat kontrakt.

Innehåll

Bakgrund och syfte

Utveckling av kvalitet i partnerskap

Guide och rekommendationer

SIQ GUIDE FÖR UTVECKLING AV KVALITET I PARTNERSKAP

Bakgrund och syfte

Persontrafik tillhör en bransch där hållbar framgång och hög kundnöjdhet i mycket hög utsträckning bygger på ett nära samarbete eller partnerskap mellan de aktörer som tillsammans tillhandahåller tjänsten till resenären. I ljuset av allt snabbare omvärldsförändringar i kombination med att organisationer växer och omsättning av medarbetare ökar också behovet av ett mer systematiskt samarbete. Trots denna insikt menar företrädare bland branschens aktörer att det finns en stor potential i att utveckla ett närmare partnerskap som skulle kunna leda till en förbättrad tjänst och sin tur mer hållbara resultat.

Effektiva partnerskap har visat sig vara en utmaning att etablera i en miljö präglad av regelverket för offentlig upphandling där beställarsidan främst tar rollen som kravställare vs. utförarsidan. Men det finns även goda exempel där partnerskapet fungerar väl. Med en guide för utveckling av partnerskap är ambitionen att ta vara på vunna erfarenheter och att på så vis göra det enklare att lyckas nå gemensamma mål.

I SIQ persontrafiknätverk, som utgörs av representanter både från beställarsida och från utförarsida, finns både drivkraft, kompetens och intresse att utveckla kvalitet och kundnöjdhet via bättre partnerskap under avtalsperioden. Ambitionen är att ta fram generella men samtidigt konkreta och praktiskt användbara rekommendationer som stödjer att partnerskapet utvecklas. Guiden ska framförallt kunna användas som gemensam vägledning och förutsätter inte någon specifik upphandlingsmodell.

Dock underlättas utvecklingen av ett partnerskap väsentligt i den mån upphandlingen och avtalet i sig inte utgör hinder för en närmare samverkan mellan parterna. För att lyckas behövs ett dynamiskt synsätt gällande vad som ger bäst förutsättningar men också ett systematiskt angreppssätt.

Guiden baseras dels på vägledande principer för vad som bör prägla ett bra partnerskap, dels generiska framgångsfaktorer som kännetecknar ledande organisationer beskrivna i SIQ Managementmodell.

Under våren 2021 genomförde vi en workshop med SIQ persontrafiknätverk i två steg:

I steg ett definierades faktorer som är viktiga i samband med kvalitet och partnerskap i samband med offentlig upphandling. I steg två placerades dessa faktorer in i processen från offentlig upphandling, utveckling av partnerskap till avslut av kontraktstid.

Våren 2022 identifierade vi utmaningar och arbetssätt att i partnerskap fokusera på resenärens perspektiv.

Under hösten gick vi vidare med att prioritera fokusområden och arbetssätt för att etablera ett väl fungerande partnerskap.

Under 2023 fokuserade utvecklingsarbetet på processutveckling, gemensamma mål och resultat i partnerskapet.



Utveckling av kvalitet i partnerskap

SIQ guide för utveckling av kvalitet i partnerskap bygger på två viktiga komponenter:

1) Att utveckla partnerskapet över tiden – en levande process med fem universella faser

2) Att utveckla gemensamma processer i partnerskap – beställare och utförare

Den första komponenten handlar om att utveckla partnerskapet genom fem universella faser. Den första fasan handlar om att göra en gemensam kund- och intressentanalys. Givet kund- och intressentanalysen handlar den andra fasan om att prioritera ett fokusområde för utveckling av ett partnerskap som ger förutsättningar att leva upp till behov från kunder och intressenter.

Den tredje fasan handlar om att utveckla ett stöd för ett partnerskap i samverkan medan den fjärde fasan handlar om de resultat som partnerskapet mäter och följer upp. Här belyses flera dimensioner av resultat (social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet samt medarbetare och kunder/intressenter).

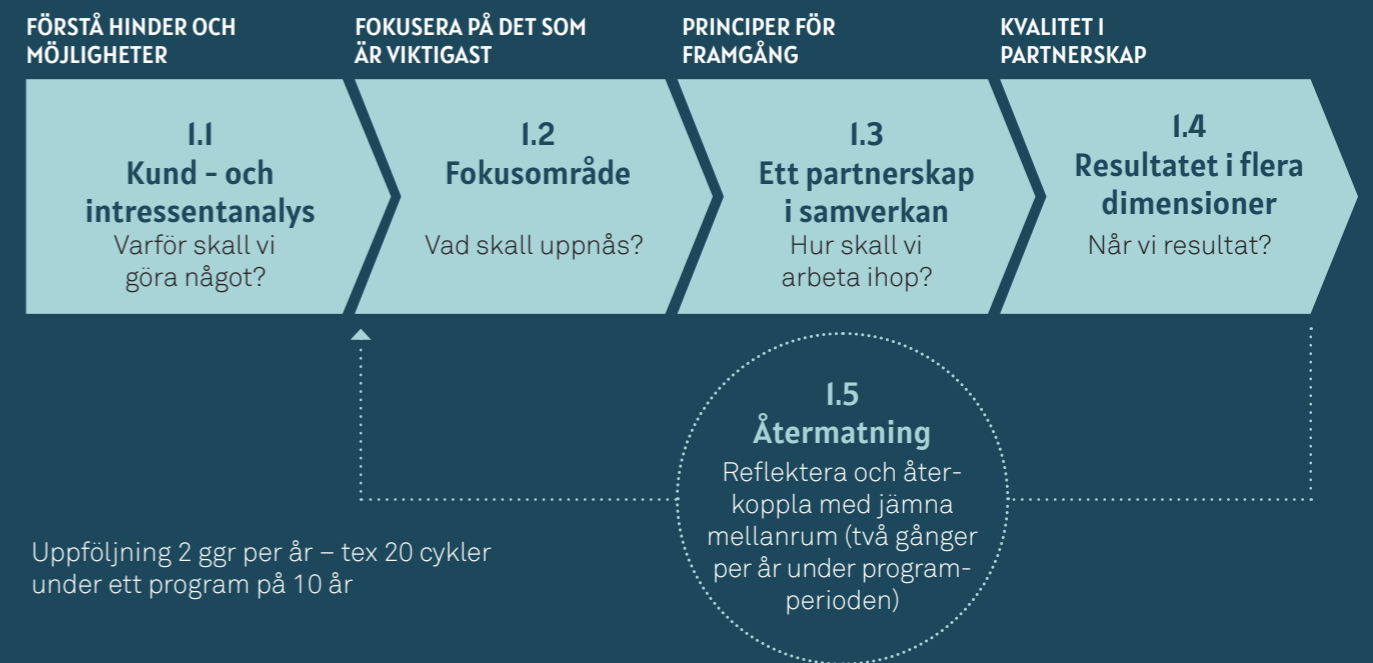
Slutligen handlar den femte fasan om reflektion och återkoppling av feedback till det prioriterade fokusområdet.

En lämplig puls för lärande och återmatning i ett program som utvecklar ett partnerskap är ett par gånger per år för att inte tappa momentum. I ett program på tex 8 år innebär det att det skulle finnas 16 cykler med reflektion och återmatning. Se Figur 1.

1

Figur 1 Utveckling av kvalitet i partnerskap bygger på en levande process med fem universella faser (I.1–I.5).

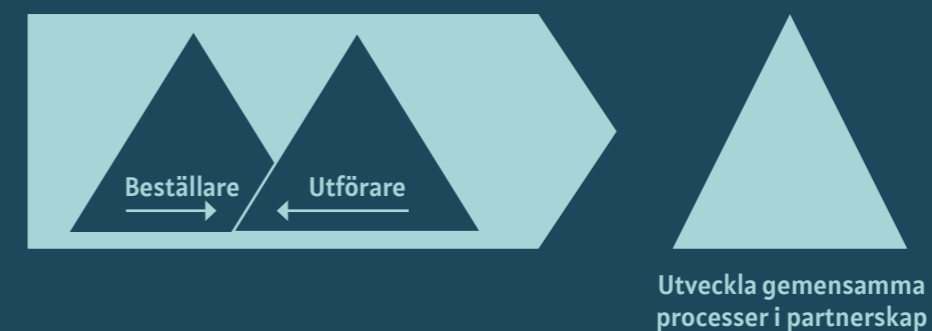
Två viktiga komponenter för utveckling av kvalitet i partnerskap.



2

Figur 2 Utveckla gemensamma processer i partnerskap.

Den andra komponenten handlar om att under en kontraktperiod utveckla gemensamma processer i partnerskap som leder till gemensam framgång under en kontraktperiod. Se Figur 2.



Figur 1 + figur 2 = R

Figur 3

Att kontinuerligt utveckla partnerskapet över tiden och att organisera med gemensamma processer ökar möjligheterna för ett resultat (R) med en dynamisk kvalitetsutveckling och ett hållbart partnerskap över tiden.

GUIDE OCH REKOMMENDATIONER

Guiden med dess rekommendationer följer en tågordning för att stegvis etablera goda förutsättningar för ett partnerskap. Guiden ska ses som uppslag som parterna kan använda som vägledning i arbetet.

1.1 KUND- OCH INTRESSENTANALYS

FÖRSTÅ KUND/INTRESSENTBEHOV

- Avsätt tillsammans med involverade organisationer en utvecklingsbudget i avtalet för att bättre förstå kund/intressentbehov.
- Etablera ett gemensamt övergripande arbetssätt med analys av identifierade kundsynpunkter.
- Avsätt gemensam tid för att dra slutsatser och tillvara på nya insikter om kundbehov.
- Ta vara på ev. befintliga branschdata med avseende på kundnöjdhetsmätningar.
- Skapa därefter en gemensam bild av nuläget tillsammans (operatör och beställare)
- Gör en intressent- och underleverantörsanalys tillsammans för att förstå varandras verklighet.
- Skapa en gemensam bruttolista med utmaningar – innefattar också att identifiera risker samt ta fram och prioritera aktiviteter för att förebygga/hantera dem.
- Mappa och beskriv hela kundresan.
- Analysera kundnöjdhetsmätningar, kundsynpunkter, resande, punktlighet och regularitet etc.
- Prioritera tillsammans och sätt gemensamma mål och gör en konsekvensanalys.
- Säkerställ att beställare och operatör löpande tar del av samma data (genom gemensamma verktyg).
- Analysera trender i resmönster i en helhet över områden och avtal i partnerskapet.
- Ta gemensamt reda på vad resenärernas behov är och avsätt tid att tillsammans analysera behovet.
- "Våga" ligga lite före i utveckling för att bli ett mer attraktivt val för resenärerna.
- Jämför kundnöjdheten med andra aktörer som driver en avtalstrafik i partnerskap.
- Fånga även presumtiva kunders behov.

1.2 FOKUSOMRÅDEN

SKAPA VÄRDE MED KUNDER/INTRESSENTER

- Utveckla en kultur över "vem är vi till för"
- Etablera en gemensam målbild och övergripande process för att förstå kundbehov med planering över vem som gör vad.
- Utveckla arbetsätt som huvudman som är oberoende av utförarnas bolagsstorlek och deras olika typer av tjänster.
- Verka för att bibehålla engagemanget även då det närmar sig avtalslut.

- Etablera ett samverkanforum för att skapa transparens med gemensam måluppföljning
- Definiera vem som ansvarar för vad i lösningen med syfte att nå målen, samt förutbestämda resurser för att möjliggöra det.

- Etablera en gemensam plattform för involvering av intressenter
- Involvera politiker och kommunala tjänstemän för att göra dem insatta i verksamheten.
- Involvera kunder och intressenter i tidigt skede vid nybyggen och planering av infrastruktur.
- Involvera externa intressenter (t.ex. leverantörer) vid utveckling tjänster och processer.

- Etablera en kanal för resenären
- Etablera en kanal in för kunderna. (Beakta att det i ett område kan finnas många olika avtal, med olika regelverk.)
- Ge kunder snabb återkoppling när problemet inträffar, även utanför kontorstid.
- Utveckla ett gemensamt system för kundärenden för återkoppling till kunden.

SKAPA LÖFTEN TILL KUNDER/INTRESSENTER:

- Förankra och nå fram till en gemensam målbild om vad de främsta löften till kund faktiskt är och innebär i praktiken.
- Se över hur det gemensamma arbetet kan komma igång redan i etableringsfasen, för att "sätta basen" och få samsyn i vad löftet är. Verktyg kan vara t ex workshops och GAP-analys, men det viktigaste är att göra det tillsammans.
- En gemensam kick-off för att t ex utifrån utlovad kvalitet i ett avtal ändå ha ett partnerskap, inte vad operatör lovar och RKM mäter.
- Våga ta hjälp av varandra i grundorsaksanalyser för att utveckla befintliga arbetssätt.
- Löften bör utgå från trafikförsörjningsprogrammen som politikerna beslutat om.

- Etablera en struktur för strategisk dialog och uppföljning
- Utveckla mötesstruktur och process för uppföljning av trafikavtalet.
- Etablera fokusforum och strategiska forum både inom avtal, men också med flera operatörer.
- Etablera gemensamma strategier och årshjul inom ramen för avtalet.
- Etablera samsyn kring främsta prioriteringar inför nästkommande år.
- Säkra mötesstruktur för att diskutera framtid och omhändertar lärodomar för att nå gemensamma mål.
- Skapa tydlighet i t ex gemensamma projekt, delmål och mål.

- Skapa kännedom hos kunderna för gemensamma löften med avseende på exempelvis;
- Tidtabell, bemötande, hela och rena fordon, fungerande toaletter, trygghet och service ombord, wifi.

FÖLJ UPP NÖJDHET HOS KUNDER/INTRESSENTER:

- Utveckla en snabbfotad gemensam uppföljning av mätningar som leder till förbättring.
- Beskriv kundnöjdhetsprocessen övergripande dvs. våra löften, våra mål, vilka mätningar som ska göras (av vem och i vilket syfte), mätning, uppföljning, analys, förbättring och förankring.
- Tydliggör syftet med varje mätning, samt komplettera ev. med frågor som saknas.
- Överväg att dela upp ansvaret för mätningar mellan RKM och operatör beroende på syftet.

- Prioritera gemensamt de frågor som är viktigast just nu baserat på resultat från kundmätningar.

- Tillvarata och dela data från kollektivtrafikbarometern som kan ge stöd i partnerskapet.

1.3 ETT PARTNERSKAP I SAMVERKAN

VÄGLEDANDE PRINCIPER OCH FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ETT BRA PARTNERSKAP

Baserat på tidigare forskning (Dahlin och Camén, 2019)¹⁾ med fokus på kvalitet i partnerskap inom persontrafiken utvecklades 10 principer som främjar utveckling av partnerskap. Dessa principer diskuterades och validerades i en inledande workshop med SIQ nätverk för utveckling av persontrafik under våren 2021.

1. Gemensamma mål
2. Samverkan
3. Handlingsutrymme
4. Dialog och kommunikation
5. Respekt
6. Tillit
7. Öppenhet
8. Kultur
9. Tydlighet
10. Lärandeprocess

Ett partnerskap i samverkan har alltså även bäring på den kultur som utvecklas i samverkan. SIQ fem framgångsfaktorer är en av tre hörnstenar i forskningsbaserade SIQ Managementmodell. Framgångsfaktorerna uttrycker kulturen i ledande organisationer och vägleder beslut och handling. Se Figur 4.

FIGUR 4 SIQ FRAMGÅNGSFAKTORER KULTUREN – DE FEM FRAMGÅNGSFAKTORERNA

Kulturen i SIQ Managementmodell baseras på framgångsfaktorer som kännetecknar ledande organisationer. De fem faktorerna vägleder beslut och handling för motivation och riktning.

Skapar värde med kunder och intressenter

En organisations långsiktiga framgång beror på dess förmåga att skapa värde tillsammans med de som den finns till för. Kundernas och intressenters uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar är vägledande för organisationens beslut och handlande.

Leder för hållbarhet

Med engagerade ledare som utgår från kund- och intressentbehov förstärks en kultur som skapar förutsättning för hållbar utveckling. Ledare ser verksamheten, dess produkter, tjänster och processer som delar i en större helhet och verkar aktivt för att förbättra samhälle, miljö och ekonomi. Ledare tar till vara och utvecklar medarbetarnas och organisationens samlade kompetens och mångfald.

Involverar motiverade medarbetare

En förutsättning för en framgångsrik organisation är motiverade medarbetare som känner sig uppskattade och respekterade. Ledare och medarbetare är engagerade i att utveckla en god arbetsmiljö. Alla ser sin roll i helheten och har ett tydligt mandat att bidra till verksamhetens utveckling.

Utvecklar värdeskapande processer

Organisationens verksamhet ses som processer som skapar värde med kunder och intressenter. Processororientering stimulerar förebyggande arbete, att grundorsaker till problem identifieras och att faktabaserade beslut tas. Processerna är utformade för att skapa förutsägbara resultat. Samtidigt finns förmågan att snabbt ställa om med hänsyn till förändrade behov från kunder och intressenter.

Förbättrar verksamheten och skapar innovationer

Framgångsrik hållbar verksamhet över tid kräver såväl ständiga förbättringar som innovation av produkter, tjänster och processer. Förutsättningen för detta är en kultur som stimulerar till kontinuerligt lärande, kreativitet och nya idéer. Genom jämförelser med ledande organisationer får ledare och medarbetare kunskap om vad som kan uppnås och vägen dit. Ett systematiskt och uthålligt förbättringsarbete leder till nöjdare kunder, nöjdare medarbetare, bättre samhälle och miljö samt ökad effektivitet.

¹⁾ Dahlin, S., Camén, C. (2019) The use of business excellence models to foster quality improvement in public contractual relationships.

1.4 RESULTAT I FLERA DIMENSIONER

Vad innebär ekologisk-, ekonomisk- och social hållbarhet i partnerskapet?

Vad innebär kund/intressentnöjdhet och medarbetarnöjdhet i partnerskapet?

Definiera dessa fem resultatkriterier i SIQ Managementmodell tillsammans.

1.4.1 RESULTAT KUNDER & INTRESSENTER

För ökad möjlighet att följa upp i förhållande till avtal och styrdokument, se nedan exempel på viktiga mått och mål i ett gemensamt partnerskap:

- Punktlighet, pålitlighet (turerna går som utlovat, anslutningar fungerar som planerat)
- Korrekt störningsinformation i rätt tid
- Antal resande
- Kundnöjdhet
- Utbud
- Medarbetarnöjdhet i branschen – förare m fl

1.4.2 RESULTAT MEDARBETARE

Det är viktigt att även följa upp mjuka värden under ett partnerskap, varför följande mått och

mål är viktiga att definiera i ett gemensamt partnerskap:

- Medarbetarundersökning/medarbetarnöjdhet
- APT (Arbetsplatsträffar) – genomförs det?
- Schemaplanering – möjlighet till bra arbetsmiljö, attraktiva pass
- Attraktivitet – hur attraherar man alla åldrar och med en jämställdhet?
- Hot & våld – händelser

1.4.3 RESULTAT SOCIAL HÅLLBARHET

För att säkra upp materialval och arbetsvillkor samt för att även säkra upp att man kan bo på landsbygden och också ha tillgång till service är följande exempel mått och mål viktiga att definiera i utvecklingen av ett gemensamt partnerskap:

- Leverantörskedjor – bra material, inget barnarbete
- Grundutbud – jämställdhet etc.
- Tillgänglighetsfrågor – serviceutbud
- Språk – ge service åt olika kunder på flera språk
- Arbetsmiljö

1.4.4 RESULTAT EKOLOGISK HÅLLBARHET

För att minska det ekologiska avtrycket och för att undvika korruption är följande exempel på mått och mål viktiga att definiera i utvecklingen av ett gemensamt partnerskap:

- Leverantörskedjor – ansvarsfulla
- Miljökrav – fossilfrihet

1.4.5 RESULTAT EKONOMISK HÅLLBARHET

För att undvika kartellbildning och att utveckla hållbara upphandlingar över tid, där leverantörer klarar sig, samt för uppföljning av avtal är följande exempel på mått och mål viktiga att definiera i utvecklingen av ett gemensamt partnerskap:

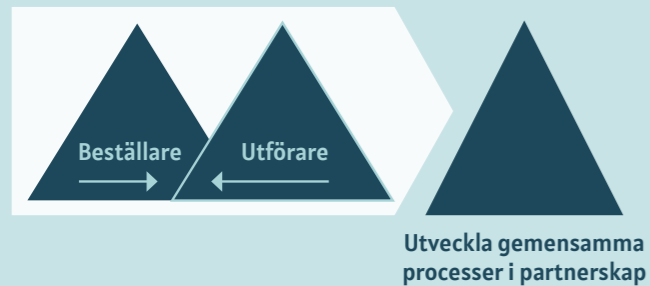
- God ekonomi – hållbar över tid
- Relevanta krav i upphandlingar
- Kvalificering av anbudsgivare

1.5 ÅTERMATNING

Planera hur ofta resultaten bör följas upp ett partnerskap. Bestäm även former för gemensam uppföljning. En rekommendation är att följa upp partnerskapet ett par gånger per år, vilket blir 20 gånger under en 10-årsperiod. Med en jämn puls utvecklas partnerskapet genom medvetna val utifrån förändrade förutsättningar under kontraktstiden.

2. UTVECKLA OCH TRANSFORMERA GEMENSAMMA PROCESSER I PARTNERSKAP

Partnerskapet ställer krav en struktur som främjar och stödjer den fortsatta utvecklingen av partnerskapet. För att utveckla partnerskapets processer, beakta möjligheten till en "partnerskapspeng" där parterna ger lika mycket för utveckling.



Utifrån SIQ Managementmodell, beskriv först hur ni i ett partnerskap utvecklar processer genom att reflektera och besvara följande frågor (2.1–2.6). I vissa fall kan en fråga behöva hanteras separat av respektive part. Då blir det viktigt att göra ett medvetet val att separera den specifika frågan och att tydliggöra detta inom ramen för partnerskapet. I vissa fall kan en fråga behöva hanteras gemensamt inom ramen för partnerskapet. Beakta och tydliggör även om det kan finnas delprocesser som kan ägas både gemensamt inom partnerskapet och/eller inom respektive part.

ARBETSSÄTT FÖR ATT UTVECKLA PROCESSER

2.1 Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar definierar processerna samt behovet av styrning.

2.2 Beskriv hur ni förebygger problem, avvikelser och risker.

2.3 Beskriv hur ni, när problem, avvikelser och risker uppstår, utreder grundorsaken, vidtar åtgärder samt förvisar er om att problemen är lösta.

2.4 Beskriv hur ni utvecklar processer som levererar ett önskat förutsägbart resultat.

2.5 Beskriv hur ni leder processerna så att ni kan utveckla dem vid behov.

2.6 Beskriv hur ni mäter resultatet av processerna.

Fortsatt utifrån SIQ Managementmodell, beskriv sedan hur ni i ett partnerskap förbättrar och transformerar processer genom att reflektera och besvara frågorna 2.7–2.13.

Även här kan i vissa fall kan en fråga behöva hanteras separat av respektive part. Då blir det viktigt att göra ett medvetet val att separera den specifika frågan och att tydliggöra detta inom ramen för partnerskapet. I vissa fall kan en fråga behöva hanteras gemensamt inom ramen för partnerskapet. Beakta även här och tydliggör om det kan finnas delprocesser som kan ägas både gemensamt inom partnerskapet och/eller inom respektive part.

ARBETSSÄTT FÖR ATT FÖRBÄTTRA OCH TRANSFORMERA PROCESSER

2.7 Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar arbetar med att stimulera ständiga förbättringar.

2.8 Beskriv hur ni utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar arbetar med att stimulera innovation av mer omfattande karaktär.

2.9 Beskriv hur ni jämför er med konkurrenter och ledande organisationer i syfte att utveckla och förbättra verksamheten.

2.10 Beskriv hur ni involverar ledare och medarbetare i förbättringsarbetet.

2.11 Beskriv hur ni prioriterar vilka förbättringar och innovationer som ska införas i verksamheten.

2.12 Beskriv hur ni inför förbättringar och innovationer i verksamheten.

2.13 Beskriv hur ni säkerställer att förbättringar och innovationer leder till avsett resultat.





SIQ – Institutet för Kvalitetsutveckling
GÖTEBORG: Drakegatan 10, 412 50 Göteborg
STOCKHOLM: Torsgatan 2, 111 23 Stockholm
PHONE: + 46(0)31 723 17 00 E-MAIL: siq@siq.se,
www.siq.se