

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Handläggare
Suss Forssman Thullberg

Trafiknämnden
2026-10-21

Beslut om driftsform för kundtjänstverksamheten för SL, Waxholmsbolaget och Färdtjänst

Förslag till beslut

Trafiknämnden beslutar följande.

- Kundtjänstverksamheten för SL, Waxholmsbolaget (WÅAB) och Färdtjänst ska bedrivas i driftsform upphandlad tjänst varför förvaltningschefen uppdras att återkomma med förslag till beslut om affärsinriktning och inledande av upphandling av ordinarie avtal för perioden som följer direkt på innevarande avtalsperiod.

Förvaltningens motivering till förslaget

Sammanfattning

Genomförd utredning visar att det är möjligt att bedriva kundtjänstverksamheten för SL, Waxholmsbolaget (WÅAB) och Färdtjänst i egen regi. Det föreligger inte några juridiska, organisatoriska eller styrningsmässiga hinder för att övergå från upphandlad verksamhet till egen regi. Det kommer inte vara möjligt att driva verksamheten i egen regi redan vid utgången av nuvarande upphandlade avtal 30 september 2028 varför upphandling av temporärt avtal kommer behöva göras efter att nuvarande avtal har upphört. Verksamheten förväntas kunna vara i drift under 2030.

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Nyttor med drift i egen regi är exempelvis bättre kontinuitet när verksamheten fortgår över tid, rådighet över arbetsvillkor och rådighet över kunderna då trafikförvaltningen äger kundgränssnittet. Drift i egen regi kommer dock kräva omfattande utvecklingsarbete samt nya kompetenser. Risker är exempelvis relaterat till utökade ledtider för införandet, att ordinarie bemanning inte är skalbar som vid extern drift då den externa leverantören kan allokera resurser från andra kunduppdrag samt avsaknad av kapacitet inom trafikförvaltningens IT-avdelning med anledning av andra stora införanden som pågår under samma tidsperiod (exempelvis insourcing av bussverksamheten för Sigtuna).

Avseende kvalitet och kundnöjdhet är resultatet avhängigt hur väl trafikförvaltningen skulle etablera och driva verksamheten i egen regi, så därmed är utfallet svårt att utvärdera på förhand.

Nyttor med upphandlad drift är exempelvis förmåga att på kort varsel hantera stora ärendevolymer genom omallokering av resurser från andra uppdrag. Därtill är det en väletablerad verksamhetsform med upparbetade arbetssätt. Upphandlad drift innebär dock mindre rådighet över arbetsvillkor och sämre kontinuitet då leverantören och dess organisationen byts ut i samband med ny upphandling. Risker är exempelvis relaterat till att upphandlingar blir överprövade med konsekvensen att driftsättningen blir försenad och att merkostnader för eventuella temporära avtal uppstår.

Övergång till drift i egen regi beräknas medföra ökade löpande kostnader samt uppstartskostnader som sammantaget motsvarar en fördyring på ca 181 miljoner kronor de tre första åren.

Sammantaget bedöms fortsatt upphandlad drift vara den driftform som ger bättre möjligheter att hantera förändringar i efterfrågan både på kort och lång sikt. Därtill bedöms upphandlad drift vara mera kostnadseffektiv och har relativt drift i egen regi en mera fördelaktig riskbild. Drift i egen regi innebär större risker främst till följd av etableringens omfattning och ledtid, behovet av att bygga upp nya organisatoriska och tekniska förmågor samt osäkerheter avseende bemanning, kostnader och kapacitet.

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Bakgrund

Kundtjänstverksamheten ska vara pålitlig, kundanpassad och kostnadseffektiv och ska förenkla resandet för de som väljer att resa kollektivt. Kundernas förtroende för SL är viktigt och kundtjänstverksamheten har en viktig roll att bidra till detta.

Kundtjänstverksamheten består av kundtjänstverksamhet för SL, WÅAB och Färdtjänst. För SL och WÅAB ingår även hittegodsverksamheten för hela SL-trafiken, ett SL-center (fysisk butik) och mobila kundtjänstteam. Nuvarande verksamhet som bedrivs av en extern leverantör är uppdelat på två avtal, ett avtal för SL och WÅAB och ett avtal för Färdtjänst. Nuvarande kundtjänstverksamhet är väl fungerande med hög kundnöjdhet.

I budget för 2024¹ uppdrogs trafiknämnden att under mandatperioden inför varje avtalsupphandling att utreda förutsättningar för att bedriva affären i egen regi. Utredningen innefattar genomlysning av omvärld samt juridiska, affärsmässiga, marknadsmässiga och verksamhetsmässiga förutsättningar för övertagande av trafikdrift i egen regi.

Mot bakgrund av ovan har en analys genomförts av hur ett byte av driftsform från upphandlad drift till drift i egen regi skulle kunna utformas på mest ändamålsenliga sätt för kundtjänstverksamheten samt vilka konsekvenser detta skulle kunna antas få.

Förvaltningens beskrivning av konsekvenser

Egen regi

Juridiska aspekter, organisation och styrning

Genomförd utredning visar att det är möjligt att bedriva kundtjänstverksamheten i egen regi. Det föreligger inte några juridiska, organisatoriska eller styrningsmässiga hinder för att bedriva verksamheten i egen regi. Juridiska områden av särskild vikt för analysen av kundtjänstverksamheten inkluderar arbetsrätt och upphandlingslagstiftning.

Verksamhetsaspekter, personal och kompetensförsörjning

En etablering av verksamheten i egen regi skulle medföra behov av verksamhetsutveckling då verksamheten blir väsensskild från trafikförvaltningens nuvarande verksamhet, även om eventuell verksamhetsövergång eller rekrytering av tidigare personal i viss utsträckning

¹ RS 2023-0160

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

kan komma att underlätta etablerandet. En verksamhet i egen regi skulle kräva att en extern lokal etableras för verksamheten då verksamheten innefattar ett stort antal medarbetare som inte ryms i trafikförvaltningen befintliga lokaler.

Organisationen för att bedriva verksamheten i egen regi har antagits uppgå till 214 personer (motsvarande cirka 153 heltidsanställda). Numerären kan komma att öka relativt nuvarande upphandlad verksamhet då trafikförvaltningen inte kan nyttja synergieffekter med annan verksamhet som leverantören idag har gentemot andra kunder. Bedömningen görs att trafikförvaltningen inte kommer att uppnå samma effektivitet som en leverantör, åtminstone inte initialt då drift av kundtjänstverksamhet är en verksamhetstyp trafikförvaltningen inte har vana att bedriva.

Tjänster såsom HR, juridik, ekonomi, utredningskompetens med mera antas tillhandahållas av trafikförvaltningens nuvarande verksamhet. I etableringen av verksamheten ingår, utöver att bemanna verksamheten, även att bygga upp ledningssystem, implementera tekniska system och säkerställa tillgång till för verksamheten erforderlig information och data. Utöver implementeringstiden så tillkommer även tid för att genomföra upphandlingar av erforderliga produkter och tjänster.

Huruvida det faktiska utförandet av verksamheten (effektivitet, kvalitet på utförande och kontinuerlig utveckling) och kundnöjdheten blir bättre, sämre eller oförändrad vid en övergång till egen regi, är svårt att på förhand bedöma, då resultatet skulle bero på hur väl verksamheten etableras, leds och styrs.

Det kommer inte vara möjligt att driva verksamheten i egen regi redan vid utgången av nuvarande upphandlade avtal 30 september 2028, vilket innebär att upphandling av temporära avtal kommer behöva göras för att säkra driften under en övergångsperiod.

Fortsatt upphandlad drift

Juridiska aspekter, organisation och styrning

Konkurrensen i en upphandling förväntas bli god, baserat på erfarenhet av tidigare upphandlingar och genomförd marknadsdialog. Upphandlad drift är en etablerad och beprövad driftform för trafikförvaltningen, med etablerade upparbetade processer och tidplaner.

Verksamhetsaspekter, personal och kompetensförsörjning

Med en fortsatt upphandlad verksamhet, föreligger inga behov av utökning av

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

personalstyrkan. Trafikförvaltningen skulle därmed fortsätta i sin roll som beställare, med den personal och de upparbetade kompetenser som redan finns i verksamheten. För externa leverantörer av kundtjänstverksamhet utgör sådana uppdrag kärnverksamhet, vilket kan ge förutsättningar för skalfördelar, kostnadseffektivitet och kontinuerlig utveckling. Det finns en stark drivkraft hos externa leverantörer att effektivisera med stöd av AI då kontinuerlig effektivisering är kritiskt för att leverantörerna ska bibehålla sin konkurrenskraft.

Jämförelse av driftsformer

Tabellen nedan jämför kortfattat för- och nackdelar med egen regi samt fortsatt upphandlad drift av kundtjänstverksamheten.

	Egen regi	Upphandlad drift
Fördelar	<ul style="list-style-type: none"> • Erhåller operativ kompetens avseende kundtjänstverksamhet • Bättre kontinuitet när verksamheten fortgår över tid • Större rådgighet över arbetsvillkor och möjlighet att påverka personalomsättning, kontinuitet och kompetens • Större rådgighet över teknisk utveckling/AI-utveckling • Större rådgighet över kunderna då trafikförvaltningen äger kundgränssnittet • Enklare hantering av informationssäkerhet • Vissa roller är instegsjobb och fortsatt karriär inom andra delar av trafikförvaltningen kan vara en möjlighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kort ledtid för implementering/etablering • Väletablerad verksamhetsform, med upparbetade arbetssätt • Hög kundnöjdhet i nuvarande externa tjänst • Konkurrensen vid upphandling bedöms bli god, bör ge konkurrenskraftiga priser • Stark drivkraft hos externa leverantörer att utveckla med stöd av digitalisering (AI) • Förmåga att på kort varsel hantera stora ärendevolymer genom omallokering av resurser från andra uppdrag

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Nackdelar	<ul style="list-style-type: none"> • Personalintensiv verksamhet som kräver omfattande personalrelaterat arbete såsom rekrytering, utbildning med mera • Lång ledtid för implementering/etablering, vilket medför upphandling av temporära avtal • Snabb teknisk utveckling (AI) kan innebära avveckling av personal • Svårt att utföra uppdraget i enlighet med kvalitetsmål vid stora volymer av ärenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhållande av operativ kompetens avseende kundtjänstverksamhet uteblir • Mindre rådighet över arbetsvillkor • Sämre kontinuitet då leverantören och dess organisationen byts ut i samband med ny upphandling • Temporärt försämrad kvalitet vid byte av leverantör • Upphandlingar och uppstarter kräver mycket resurser för trafikförvaltningen
------------------	--	--

Ekonomiska konsekvenser

Egen regi

Att uppskatta de ekonomiska konsekvenserna vid övertagande av kundtjänstverksamheten i egen regi är förknippat med stora osäkerheter. Det går inte att med säkerhet slå fast vilken effektivitet en intern organisation skulle uppnå eftersom avgörande faktorer såsom personalomsättning, eventuella målnivåer/krav på personalens produktivitet samt lönenivåer inte är kända. Förutsättningarna att uppnå stordriftsfördelar skiljer sig mellan driftsformerna. En extern leverantör med flera uppdrag kan exempelvis ha möjlighet att samordna personalresurser mellan olika verksamheter och därigenom hantera tillfälliga variationer i ärendevolymer.

Kalkylen utgår ifrån historiska volymer avseende telefonsamtal, mejl, manuella chattärenden, timbaserade tjänster samt bemanning. Att utföra dessa tjänster skulle uppskattningsvis kräva en lokal organisation som motsvarar cirka 153 heltidsekvivalenter.

Eftersom personalkostnaderna utgör en betydande del av verksamhetens samlade kostnader har antaganden om lönenivåer, anställningsvillkor och

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

personalomsättning stor betydelse för kalkylens utfall. Vid en bedömning av kostnaderna för drift i egen regi behöver hänsyn tas till de löne- och anställningsvillkor som kan förväntas gälla för en verksamhet organiserad inom trafikförvaltningen. Kalkylen utgår därför från statistiskt underbyggda antaganden om lönenivåer inom offentlig sektor.

Som underlag för bedömningen av lönekostnaderna vid drift i egen regi har kalkylen utgått från Statistiska centralbyråns (SCB) uppgifter om genomsnittliga lönenivåer för kundtjänstmedarbetare inom offentlig sektor.

Personalomsättningen antas uppgå till 30 procent per år vid drift i egen regi, vilket är något lägre än den personalomsättning som nuvarande leverantör har haft över tid.

Kostnader för stödfunktioner (såsom juridik, IT, HR, ekonomi med mera) har uppskattats till sju procent av lönekostnaden för den lokala organisationen. Hyreskostnaden baseras på en schablon om femton kvadratmeter per arbetsplats och 2000 kronor i hyra per kvadratmeter med standardiserade tillägg för mediaförbrukning (såsom el), städning, internet och larm/säkerhet.

Den största kostnadsposten inom tekniska system utgörs i kalkylen av Genesys Cloud CX3 som antas kosta cirka 1700 kronor per månad och användare. Kostnaden för röststyrningstjänsten har uppskattats till sex kronor per ärende, men det råder stor osäkerhet kring vad kostnaden skulle uppgå till i praktiken.

Kalkylen indikerar att den löpande kostnaden för att bedriva kundtjänstverksamheten skulle uppgå till cirka 103 miljoner kronor per år för SL/WÅAB respektive cirka 30 miljoner kronor för Färdtjänst. Det motsvarar en kostnadsökning på uppskattningsvis 32 miljoner kronor per år (motsvarande cirka 31 procent) jämfört med vad nuvarande avtal kostar per år. Utöver den högre löpande kostnaden tillkommer en etableringskostnad som förväntas uppgå till cirka 85 miljoner kronor. Detta motsvarar en fördyring på cirka 181 miljoner kronor de tre första åren.

Den beräknade kostnadsskillnaden mellan drift i egen regi och nuvarande upphandlade verksamhet förklaras huvudsakligen av skillnader i de antaganden om personalkostnader som ligger till grund för kalkylen. Även antaganden om kostnader för stödfunktioner, lokaler och personalens produktivitet påverkar den samlade kostnadsbilden. Vidare kan externa leverantörer ha möjlighet att fördela fasta kostnader för exempelvis system och licenser mellan flera uppdrag

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

samt samordna personalresurser för att hantera variationer i ärendevolymer. Dessa förutsättningar kan bidra till skillnader i kostnadsbilden mellan de båda driftsformerna.

Det är också möjligt att de antaganden som har gjorts avseende kostnader för stödfunktioner, lokaler samt personalens effektivitet kan ha bidragit till att den förväntade kostnaden för drift i egen regi överstiger nuvarande nivå. Externa leverantörer har även möjlighet att fördela fasta kostnader för till exempel system och licenser på fler kunder, vilket skulle kunna vara en delförklaring till varför de upphandlade avtalen landar på en lägre kostnadsnivå. Därtill har en extern leverantör möjlighet att nyttja en medarbetare på flera uppdrag.

Det kommer inte vara möjligt att driva verksamheten i egen regi redan vid utgången av nuvarande upphandlade avtal 30 september 2028 varför upphandling av temporärt avtal kommer behöva göras efter att nuvarande avtal har upphört, vilket innebär att trafikförvaltningen sannolikt tvingas ingå ett mera kostsamt upphandlat avtal under en övergångsperiod. Verksamheten förväntas vara i drift under 2030.

Fortsatt upphandlad drift

Att fortsätta upphandla verksamheten bedöms ge en förutsägbar kostnadsbild, som främst påverkas av det affärsupplägg och den kravställning som en kommande studie och upphandling fastslår. Att beakta är eventuellt tillkommande kostnader avseende upphandlingsrelaterade processer inklusive överprövningar, då temporärt upphandlade avtal tenderar att bli dyrare.

Riskbedömning

Sammantaget bedöms riskbilden vara mer omfattande vid en övergång till egen regi än vid fortsatt upphandlad drift. Detta följer framför allt av att en övergång innebär etablering av en för trafikförvaltningen ny operativ verksamhet med omfattande behov av kompetens, bemanning, tekniska system och arbetssätt, samtidigt som genomförandet är beroende av kapacitet inom andra delar av förvaltningen. Därtill tillkommer risker kopplade till övergångsperioden och behovet av temporära avtal. Fortsatt upphandlad drift innebär samtidigt risker, framför allt hänförliga till upphandlingsprocessen, leverantörsbyten och leverantörens förmåga att uppfylla ställda krav.

Egen regi

Väsentliga risker vid byte av driftform till egen regi är följande:

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

- Negativ påverkan på kundnöjdhet (då trafikförvaltningen inte i närtid har bedrivit operativ kundtjänstverksamhet)
- Utökad tid för etablering på grund av tidskrävande etablering av verksamhet (personal, tekniska system, arbetssätt, kontor med mera) samt tidskrävande upphandlingar av verksamhetskritiska varor och tjänster
- Hög arbetsbelastning inom TF (IT, HR med flera) med anledning av andra stora införanden som pågår under samma tidsperiod (exempelvis insourcing av bussverksamheten för Sigtuna)
- Ordinarie bemanning kan inte hantera ärendevolymer vid större störningar (omallokering av resurser inte möjligt)
- Upphandlade temporära avtal blir väsentligt dyrare (perioden från att nuvarande avtal går ut till dess att verksamhet i egen regi är driftsatt)

Upphandlad drift

Väsentliga risker vid bibehållande av driftform upphandlad drift är följande:

- Kommande upphandlingar blir överprövade med konsekvensen att driftsättningen blir försenad samt merkostnader för eventuella temporära avtal
- Kvalitetsbrister i verksamheten om avtal tecknas med leverantör med otillräckliga förmågor

Säkerhetskonskvenser

Ingen analys har gjorts specifikt avseende driftsformens påverkan på möjligheten att hantera krav på samhällsviktig verksamhet gällande säkerhet och beredskap då detta hanteras inom ramen för ett parallellt arbete inom förvaltningen avseende övergripande förmågor i kris och krig. Eventuella skillnader mellan driftsformerna ur ett säkerhets- och beredskapsperspektiv omfattas därför inte av den samlade riskbedömningen i detta tjänsteutlåtande.

Konskvenser för miljön

Beskrivna alternativ bedöms inte medföra några konsekvenser för miljön jämfört med nuläget.

Sociala konsekvenser

Beskrivna alternativ bedöms inte medföra några sociala konsekvenser jämfört med nuläget.

Trafikförvaltningen
Kommunikation och försäljning
Resenärsservice

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2026-10-13

Ärende
TN 2026-0154

Infosäkerhetsklass
K1 (Öppen)

Funktionsrättsbeskrivning

Beskrivna alternativ bedöms inte medföra några förändringar i påverkan på personer med funktionsnedsättning jämfört med nuläget.

Beslutsunderlag

- Förvaltningschefens tjänsteutlåtande
- Bilaga 1 Ekonomiska konsekvenser (sekretess enligt 19 kap 3 § offentlighets- och sekretesslagen (2009:400))

Skickas till

-

Erik Norling
Förvaltningschef

Suss Forssman Thullberg
Chef Kommunikation och
försäljning