



GAMLA UPPSALA BUSS

Affärsplan 2018

GAMLA UPPSALA BUSS AB



Intertek

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning

- 1. Regionens krav**
- 2. Nuläge**
- 3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling**
- 4. Utgångspunkter för affärsplanering**
- 5. Kortsiktiga mål – budget 2018 (1 år)**
- 6. Långsiktiga mål – plan 2019 – plan 2021 (3 år)**

Bilaga 1 – SWOT-analys

Gamla Uppsala Buss AB (GUB) är Sveriges största offentligt ägda bussföretag. Bolaget har en lång erfarenhet av busstrafik med anor från 1906 då företaget startade under namnet Upsala Spårvägs AB.

GUB utför sedan 1996 all linjetrafik inom Uppsala tätort (stadsbussarna). Sedan januari 2012 utförs trafiken på uppdrag av Region Uppsala.

Dessutom bedrivs färdtjänsttrafik, skol-, och särskoleskjutsar, bokbusstrafik samt även viss beställningstrafik i första hand åt skolor och beställare inom Uppsala kommun. Bolaget hyr även ut 5 st mobila förskolebussar till Uppsala kommun.

I verksamheten ingår: bussverkstad, lackeringshall, plåtverkstad samt tvätt- och servicehall. GUB bedriver även egen bussförarutbildning inklusive YKB samt utför hållplatservice i hela Uppsala län på uppdrag av Kollektivtrafikförvaltningen UL. I den verksamheten ingår också en hållplatsverkstad.

Antal medarbetare i företaget är ca 520 st och fordonsparken består av ca 200 st fordon (år 2017).

Syftet med Affärsplanen är att skapa en gemensam plattform där vi beskriver hur vi tillsammans ska bygga upp en konkurrenskraftig verksamhet, där vi förverkligar våra mål och närmar oss vår vision. Affärsplanen omfattar moderbolaget.

1. Regionens krav

Gamla Uppsala Buss AB är ett av Region Uppsala helägt bolag, till vilken Region Uppsalas kollektivtrafiknämnd har tilldelat utförandet av kollektivtrafik. Bolaget utgör en del av Region Uppsalas verksamhet och ska i sin verksamhet beakta detta. Bolagets verksamhet regleras, utöver av lag och av bolagsordningen, av direktiv utfärdade av regionfullmäktige eller regionstyrelsen, fastställda av bolagsstämman.

Bolaget får ej heller bedriva verksamhet som inte är förenlig med den kommunala kompetensen. Bolaget skall i enlighet med vad ägarna beslutar, bidra till att utbud och former för att kollektivtrafiken utvecklas och förbättras och därmed bidra till att kollektivtrafiken i sin helhet utvecklas i länet.

Bolaget skall uppfattas som en flexibel och effektiv leverantör samt vara en naturlig samarbetspartner i regionens kollektivtrafik. Vidare skall Bolaget bedriva sin verksamhet med god kvalitet och styrning samt verka för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt hållbart samhälle.

Ekonomiska mål

Bolaget ska bedriva en effektiv verksamhet inom ramen för överenskomna avtal med kollektivtrafikförvaltningen. Bolaget ska debitera kollektivtrafikförvaltningen utifrån affärsmässiga grunder.

Bolaget ska nå ett resultat i verksamheten som medger avkastning på ägarnas insatta kapital motsvarande 2%. Bolaget ska eftersträva att ha en soliditet på cirka 30 procent.

Krav på information

Bolaget står i sin verksamhet under regionstyrelsens uppsikt enligt 6 kap. 1 § KL. Denna uppsiktsplikt kan inte delegeras. Regionstyrelsen utövar Region Uppsalas ledningsfunktion över bolaget i enlighet med vad som anges i regionstyrelsens reglemente. Region Uppsalas regionstyrelse äger rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt i övrigt inspektera bolaget och dess verksamhet. Bolaget ska lämna Region Uppsalas regionstyrelse den information och de handlingar om verksamheten som ägaren begär.

2. Nuläge

Omvärldsbeskrivning:

För det Regionägda bolaget gäller att det genom att kombinera affärsmässighet med tydlig samhällsnytta, ska stärka regionen och bidra till att Regionens mål uppnås. Bolaget måste uppfattas som en flexibel och effektiv leverantör samt vara en naturlig samarbetspartner i regionens kollektivtrafik. För att ett bolag ska kunna drivas affärsmässigt och effektivt krävs dock alltid möjlighet till långsiktig planering, framförhållning och kontinuitet inom alla delar av verksamheten.

Arbetsmarknaden och dess parter/kollektivavtal påverkar tillgången på förarpersonal. Svårigheter finns att rekrytera till bussföraryrket; de olika bussbolagens profilering och arbetsmiljö spelar allt större roll för att kunna knyta till sig ny personal. Andra faktorer som påverkar möjligheten att rekrytera förarpersonal är bostadsmarknaden och bostadssituationen i Uppsala samt att händelser med inslag av hot och våld tenderar att öka i samhället.

Långsiktiga skatteregler saknas i dagsläget för de fossilfria bränslena, vilket dels hämmar tillväxten i befintliga bränslebolag, dels hämmar tillkomsten av nya bolag och satsningar. Detta påverkar i sin tur bränsletillgång och kostnad för bussbolagen.

Under de senaste åren har service och kundbemötande satts i fokus av branschen och blivit en viktig del i personalarbetet för företag i bussbranschen. Dessutom finns ökade krav på teknisk kundservice ombord, så som wifi och digitala informationssystem

Marknad/Konkurrensläge:

De allt tuffare miljökraven och miljömålen i branschen har lett till att förnyelsebara drivmedel, spårbunden trafik, el/hybridbussar m.m. blivit mycket intressanta i planeringen av kollektivtrafiken. Intresset för hybrider samt eldrivna bussar har blivit större och sådana fordon blir nu mer och mer tillgängliga på marknaden, samtidigt som utvecklingen fortfarande pågår. En ökad efterfrågan på dessa fordon påverkar leveranstiderna, vilket kommer att ställa större krav på planering av trafik-, och fordonsbeställning.

För att finnas med i konkurrensen krävs att bussbolagen har ett aktivt utvecklingsarbete och rustar sin verksamhet med hållbar teknik och innovativt kvalitetsarbete, samt hittar nya flexibla affärsmodeller.

Efter att den offentliga ägarformen under flera år diskuterats och ifrågasatts i flera sammanhang, har den under den senaste tiden fått ett förnyat förtroende i några delar av landet. En orsak till detta kan vara möjligheten till mer flexibla avtal i den ägandeformen, när osäkerhet om t.ex. teknikutveckling påverkar investeringar.

GUB har under flera år arbetat aktivt med individuella mål och kriterier för löneutveckling även på förarsidan. Dessa omfattar t.ex. skadefrihet, kundsynpunkter och inställeasetid. Dessutom ger sparsam körning möjlighet till extra lön per körd grön timme.

GUB har under de senaste åren utvecklat arbetet i planeringssystemet så att vi i högre grad använder optimeringsalgoritmer i vår planering vilket ger ett effektivt resursnyttjande.

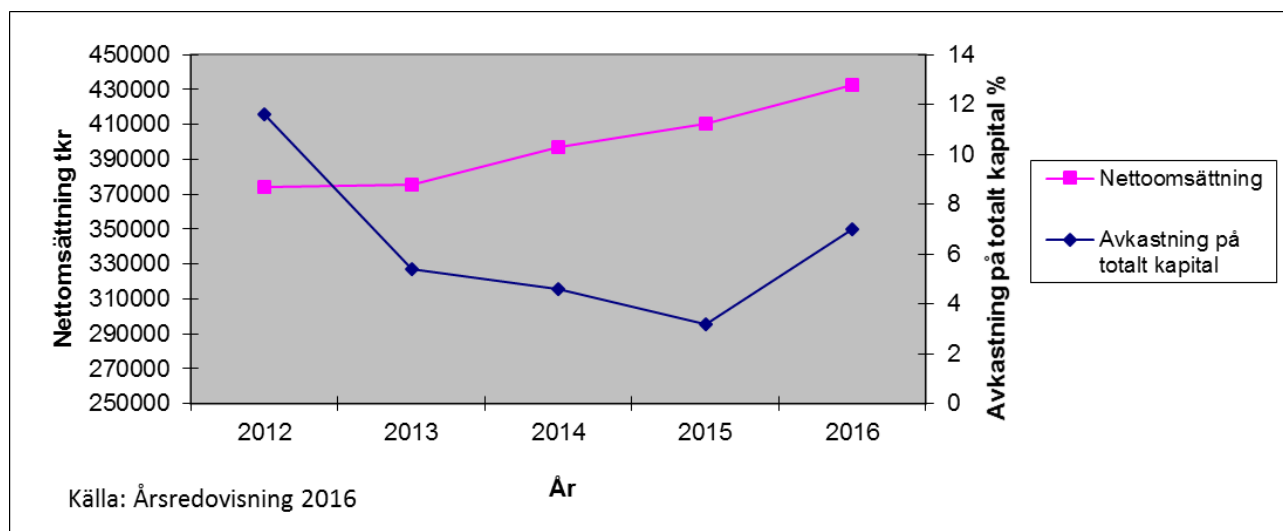
GUB:s organisation ger ett effektivt bolag som skapar ökade möjligheter för utveckling och effektivisering i nyttjandegraden av resurserna och i planeringen av helheten. Ledordet är trafiksäkerhet, vilket gäller t.ex den egna verkstaden där prioriteringen av fordonsservice/underhåll kan göras helt utifrån den egna verksamheten och där kompetensen finns hos den egna personalen. Resultaten av detta gör att GUB i besiktningstatistiken ligger på drygt 90% utan anmärkning, medan landet i övrigt ligger betydligt lägre.

Samma gäller för GUB:s D-behörighetsutbildning och YKB-utbildning där GUB har över 90% godkända vid första provet, medan övriga landet ligger på ca 60%. GUB har också valt att lägga med halkkörning som ett moment i sin utbildning, trots att detta inte ingår i lagkraven.

GUB uppgraderade under år 2017 sitt miljöarbete utifrån ISO14001:2015, vilket krävde en del förändringar och kompletteringar i ledningssystem och i arbetsätt. En mer detaljerad redovisning av miljöarbetet återfinns i GUB:s miljöredovisning.

Ekonomiska resultat:

En flerårsjämförelse av GUB:s ekonomiska resultat.



3. Antaganden om framtiden och möjligheter till utveckling

Omvärldsanalys:

Allt större krav ställs på både förare, teknisk personal och fordon. Krav på t.ex. miljöprestanda, ombordkameror och digitala informationssystem gör att nya fordon och ny utrustning krävs i allt högre grad.

Den yttre påverkan slår igenom i större utsträckning i och med att hot, våld, vandalisering, stenkastning m.m. ökar i samhället. Dessa faktorer leder till ökade kostnader både för bolaget och för samhället i stort.

Kraven på personalen ökar i takt med utvecklingen där kompetensutveckling, hållbarhetsfrågor, bra arbetsmiljö, konkurrenskraftiga löner och eventuella bonussystem blir verktyget för att locka till sig och bibehålla en kompetent personal.

Klimat-, och miljöfrågorna kommer att fortsätta att ligga i fokus, där utvecklingen för att minska användningen av fossila bränslen utgör en viktig del i transportsektorn. Dock saknas ofta strategier, tydliga övergångsregler och samordnade tekniknormer, vilket i sin tur påverkar långsiktigheten i investeringsplaner m.m.

Det osäkra läget i de oljeproducerande länderna gör att oljepriserna kan förändras i hög grad med kort varsel. Detta påverkar priset på bränsle och oljeprodukter, t.ex. däck, globalt.

Utvecklingen har de senaste åren gått framåt avseende elfordon, där utbudet har ökat på marknaden. I de flesta fall behövs dock ett ställningstagande avseende typ av laddning för fordon där flera parter engagemang kan krävas. Möjligheten till framtida förändringar i den utvecklingen bör dock beaktas.

Beslut som fattas rörande kollektivtrafiken måste vara noga genomtänkta och med väl valda prioriteringar så att inte onödiga fördyringar skapas.

En ökad kostnad för kollektivtrafiken kommer att påverka branschens fördubblingsmål.

Marknad och konkurrensläge

Trafikavtalet mellan GUB och KTF UL gäller till tidtabellsskiftet i december 2020, med förlängning 3 år till 2023 om inte avtalet sagts upp minst 24 månader före dess utgång av endera part. Avtalet förlängs efter år 2023 med ett trafikår i taget om inte uppsägning sker.

Kraven på förändring och anpassning i kollektivtrafiken är hög då teknikutvecklingen och reglering avseende drivmedel går fort samt att kraven på kundanpassade produkter inte lär minska. Att hitta avtalsformer som passar för en upphandlad trafik med krav på hög lönsamhet och minst 10-åriga avtal kommer bli mycket utmanade framöver. Ekonomin för regioner och landsting som är beställare av kollektivtrafik kommer gå mot en period med ökande kostnader, vilket kan innebära en minskning av beställd volym.

Sammantaget så bör intresset för den ägandeform som GUB representerar bli mera intressant. De offentligägda ägda bolagen kan ta avtalsformer som är flexibla och där risker och förändringar kan hanteras i ett öppet samarbete med en konkurrenskraftig kostnad.

Investeringsplan för att fullfölja trafikavtalet med beställaren ligger i grunden på en investering utifrån att fordonsflottan ska vara fossilfri år 2020. Detta har gjort att GUB anpassat sig till ny teknik och håller en hög tillgänglighet och miljöstandard på fordonsflottan överlag. Redan idag ligger GUB:s andel av förnyelsebart drivmedel på över 81% och biogasbussar, elhybridbussar samt biodiesel finns redan i verksamheten.

För att en långsiktig hållbar utveckling och målet om ett fördubblat resande ska kunna uppnås krävs en fungerande kommunikation och samverkan mellan olika enheter. GUB kommer att fortsätta lägga mer kraft för att bli en naturlig part i planeringen av kollektivtrafiken, i miljöarbetet samt i förankringen av beslut och byggandet av gatumiljön. På så sätt kan ett långsiktigt sparande av resurser och pengar åstadkommas både för GUB, beställaren och för regionen. Genom samverkan kring bättre framkomlighet kan man få mer trafik för samma peng.

Hållplatservice bedrivs sen en tid tillbaka på uppdrag av KTF UL i hela Uppsala län. Uppdraget kommer att fortsätta att utvecklas i samverkan med beställaren och är ett exempel på hur ett flexibelt avtal kan bedrivas på ett kostnadseffektivt sätt för båda parter.

Möjlighet till utveckling och effektiviseringar i verksamheten har under de senaste åren hämmats av den befintliga bussdepån. Under 2017 har byggnationerna av ny depå startats, denna kommer att vara inflyttningsbar under hösten 2019. Planeringen inför kommande flytt kommer påverka verksamheten det kommande året och kan även påverka kostnaderna för bolaget t.ex. behov av central uppställningsplats för fordon.

Organisationens arbete utifrån den nya standarden ISO14001 kommer att fortsätta att utvecklas och ledningssystemets plattform anpassas utifrån nya krav.

Väsentliga risker och osäkerheter

Risker/osäkerheter	Konsekvenser
En ökning av hot och våld finns i samhället idag och våra förare möter oftare en vardag där de känner sig otrygga.	Statusen på föraryrket blir svår att upprätthålla och vi kommer få det besvärligare att rekrytera nya förare
Långsiktig planering försvåras av att trafikbeställningarna endast görs med ett år i taget	GUB:s arbete avseende budget, personal, fordon m.m. kompliceras och därmed påverkas möjligheten att uppfylla ägardirektiven.
Snäv budget med svagt rörelseresultat samt minskad soliditet	Dagens kvalitet samt framtida utvecklingsarbete riskerar att försämras/stagnera vilket på sikt påverkar GUB:s konkurrenskraft och bolaget som helhet.
Osäkerheten i omvärlden kan påverka priset på oljeprodukter (ex bränsle, däck) med kort varsel. Tillgång på fossilt bränsle kan påverkas negativt.	GUB:s hållbarhetsarbete kan äventyras.
Svårigheter att nyrekrytera kompetent personal till bussförare och tekniska tjänster.	Brist på personal som gör att uppdraget kan äventyras. Ökade kostnader.

4. Utgångspunkter för affärsplanering

Vår Affärsidé

Vi bedriver en kollektivtrafik baserad på en helhetssyn av verksamheten, på ett för Uppsala län och dess invånare kostnadseffektivt, miljömässigt och kvalitativt bra sätt.

Vår Vision

Den kollektiva resan med Gamla Uppsala Buss ska vara ett självklart val






Vår Strategi

Vi ska vara ett effektivt affärsinriktat bolag med god service och hög tillgänglighet där vårt arbete genomsyras av servicetänkande i alla led.

- För att bli framgångsrika gentemot **resenärerna** ska vi satsa på ett miljöanpassat, pålitligt, säkert och bekymmersfritt resande som ger nöjda kunder.
- För att bli framgångsrika gentemot våra **konkurrenter** måste vi kontinuerligt förstärka vår effektivitet och kvalitet, där vi måste vara lyhörda på nyheter och våga satsa på kommande förändringar.
- För att bli framgångsrika gentemot vår **beställare**, ska vi satsa på att vara en aktiv, pålitlig och resursstark samt flexibel partner, för att i samverkan ta fram optimala kollektivtrafiklösningar för länets bästa.
- För att bli framgångsrika gentemot vår **personal** ska vi satsa på *en ökad delaktighet, förståelse och ansvarskänsla* i samverkan med att förstärka vår interna och externa företagsidentitet.

Styrkort

Målstyrning är central i utvecklingen av företaget. Genom styrkortet kan vi bryta ner strategi och ledning ner till medarbetarna. Nedanstående mätetal är i fokus under 2018.

GUBs styrkort	
	Mätetal
Personal	
	Sjukfrånvaro - kort ¹ Sjukfrånvaro - lång ² Personalomsättning ³ Nöjd personalindex ⁴
Hållbarhet	
	Andel fossilfritt ⁵ Andel gröna förare ⁶ Utsläppsmål, NOx ⁷ Utsläppsmål, CO2 ⁸
Kund	
	Nöjd kundindex ⁹ Kundsynpunkter ¹⁰ Bärgning fordon ¹¹
Produkt	
	Punktlighet ¹² Besiktning av fordon ¹³ Regularitet ¹⁴
Ekonomi	
	Resultat ¹⁵ Soliditet ¹⁶ Avkastning på eget kapital ¹⁷

Förklaring av mätetalen

1) Sjukfrånvaro 0-14 dagar, 2) Sjukfrånvaro > 14 dagar, 3) Antalet förare som slutat från årets start, 4) Resultat från senaste medarbetarenkäten, 5) fossilfritt i % av körda kilometer, 6) Andel förare som kör grönt i den individuell mätningen, 7) Utsläpp av total producerad effekt, 8) Utsläpp av totala antal km, 9) Mätning av Svensk Kollektivtrafik, 10) Antal kundklagomål per körda turer, 11) Total körsträcka/antal bärgningar, 12) Andelen bussar som är i tid, 13) Andelen bussar som klara besiktning utan anmärkning, 14) Andelen turer som körs av de som är planerade, 15) Resultatet ackumulerat från årets start, 16) Andelen av företags tillgångar som är finansierats med eget kapital, 17) Nettoresultat i procent av justerat eget kapital

5. Kortsiktiga mål – budget 2018 (1 år)

Ekonomisk ställning och resultat

Intäkterna förändras årligen beroende på ändringar i trafikutbudet/trafikbeställningen.

Summa rörelsens intäkter:		Summa rörelsens kostnader:	
Utfall 2016	449 Mkr	Utfall 2016	-422 Mkr
Prognos 2017	449 Mkr	Prognos 2017	-436 Mkr
Budget 2018	467 Mkr	Budget 2018	-462 Mkr

Affärsplaneaktiviteter för verksamheten

År 2018

- Samtliga bussar skall vara utrustade med alkolås.
- Öka antalet kvinnor i verksamheten
- Tjänstgöringar anpassas till ett schema med hög flexibilitet som även lockar en yngre generation
- Ta fram åtgärder för att minska sjukfrånvaron
- Arbeta för att säkerställa säkerhet och trygghet ombord
- Genomföra ett antal medarbetardialoger för att skapa ett bättre engagemang för framtida möjligheter och utmaningar
- Utarbeta en gemensam värdegrund för alla medarbetare
- Säkerställa att organisationen är redo för den nya EU-lagstiftningen om dataskydd (GDPR)
- Utredda behovet och effekter av att införa Gruppledare/Gruppchefer för förarna
- Delta och arbeta aktivt med framkomlighet tillsammans med UL och Uppsala kommun.
- Arbeta för ett större uppdrag från UL genom att köra mer av den regionala trafiken vid en ev. tilldelning/upphandling.
- Profilera företaget externt i syfte att vara en attraktiv arbetsgivare
- Planera och förbereda organisationen för den nya depån
- Planera och förbereda organisationen för nya el-bussar
- Verka för att få köra en busslinje med bestämd regularitet istället för en statisk tidtabell
- Arbetsmiljöförbättrande åtgärder motsvarande 1 Mkr genomförs
- Andelen förnyelsebart bränsle ska öka i enlighet med uppsatta mål - Miljömål; arbete enligt miljömålsprogram
- Införa ett energibesparande värmeregleringssystem för uppställda bussar

Större planerade investeringar

- 4 st Ledbussar (biogas)
- 1 st Trafikledningsbil
- Kamerabevakning i alla bussar
- System för alkoltest i alla bussar

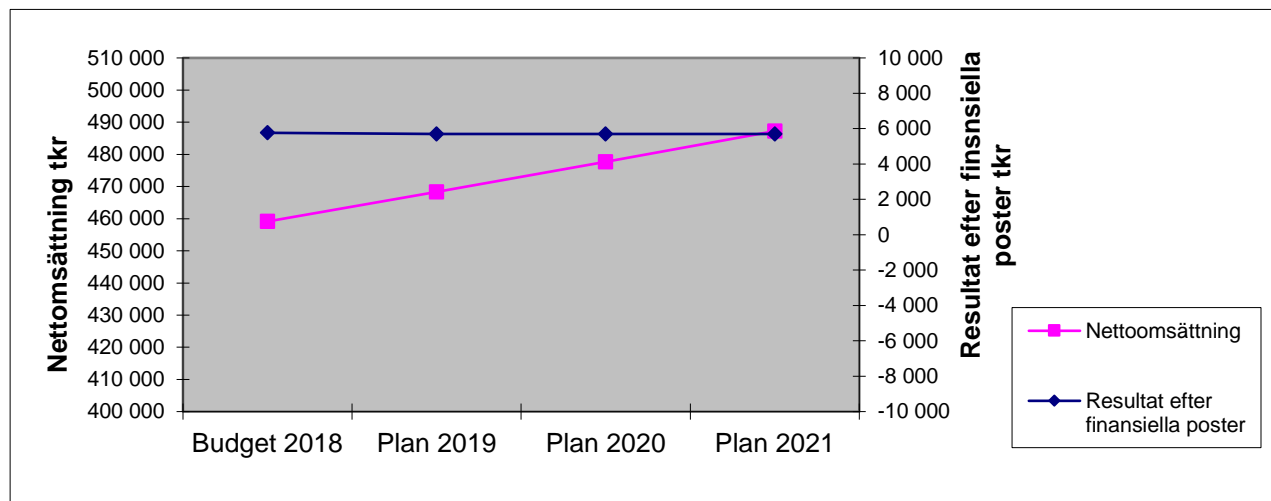
6. Långsiktiga mål – plan 2019- plan 2021 (3 år)

De långsiktiga målen syftar till att närma oss vår vision och stärka vår affärsidé till nytta för vår ägare.

Ekonomisk ställning och resultat

Budget och planer 2018-2021

Då framtida trafikbeställningar inte är planerade längre än till och med 2018 kan inte GUB lägga budget och resultatutveckling annat än utifrån dagens uppgifter på timmar och timpris. Antagen ökning av nettoomsättningen är 2 % per år.



Mål för verksamheten

God ekonomi

GUB ska vara konkurrenskraftigt och kostnadseffektivt som bolag betraktat baserat på:

- Kassalikviditet
- Soliditet 30% på sikt
- Verksamhetsnyckeltal
- Hållbarhet

Nöjda medarbetare

- Nöjd Personal Index (NPI) ska för:

företaget totalt vara	≥ 4,0
varje avdelning vara	≥ 3,8
- Behålla personal samt vara attraktiv för ny personal
Personalomsättningen* ska vara < 9%

*Personalomsättningen beräknas utifrån antal avgångar i % av genomsnittet anställda över året.

Nöjda kunder

- Nöjd Kund Index (NKI) ska år 2020 vara över 75% (NKI för Gamla Uppsala Buss AB baseras på resultat i Kollektivtrafikbarometern (Svensk Kollektivtrafik))

God Miljö

- Vi skall minska utsläpp av farliga ämnen och partiklar
- Vi ska genom kontinuerlig utbildning och eget engagemang samt genom samarbete med beställare, myndigheter, branschen och leverantörer, aktivt arbeta för att förebygga och minimera vår miljöpåverkan.

God arbetsmiljö

- Ohälsotal; Sjukfrånvaron ska totalt för företaget vara < 8,0 % år 2020
Korttidsfrånvaron ska totalt för företaget vara < 3,0% år 2020
- Kommunikation: Varje medarbetare ska ges möjlighet till medarbetarsamtal

Större planerade verksamhetsförändringar

Flytt till ny depå blir aktuellt under perioden.

Större planerade investeringar

- Inköp fordon enligt plan för fossilfri fordonsflotta
- Utvecklingsprojekt; investering i elfordon

Bilaga 1 – SWOT-analys

Utifrån analys och värdering har vi identifierat nedan faktorer som vi behöver förhålla oss till. Styrkor och Svagheter har prioriterats utifrån hur viktiga de är för att nå våra mål och hur brådskande de är att ta tag i. Möjligheter och Hot har värderats utifrån strategisk betydelse och hur sannolikt det är att det kommer inträffa.

Styrkor (bevara och utveckla)

- Engagerad och kunnig personal samt ledning
- Bra rutiner och ett fungerande arbetssätt
- Bra arbetsmiljö och bra villkor
- Lång erfarenhet av trafiken
- Individuella löner med lönekriterier
- Väletablerat och framgångsrikt miljöarbete
- God ekonomi
- Ny och välskött fordonspark
- Moderna planeringsverktyg
- Långsiktiga ägare
- Liten organisation med möjlighet att fatta snabba beslut

Svagheter (arbetas bort)

- Hög sjukfrånvaro
- Hög genomsnittsålder
- Förarna har lågt till närmsta chef
- Framkomligheten och prioritering av kollektivtrafik i kommunen
- Profilering av företaget externt
- Långsiktighet i avtal och möjlighet till taktiskplanering.
- Bussarna saknar utrustning så som Wifi, eluttag och kameror
- Kunskap/statistik om antal passagerare och kapacitetsutnyttjande

Möjligheter (tas tillvara)

- Ny depå ger en bättre arbetsmiljö
- Arbeta med hela resan för passageraren – ökad mobilitet (pendelparkering, anslutningar och moderna verktyg)
- Vår modell som offentligt ägda utförare blir mera intressant.
- Flera affärer med UL
- Miljöfrågor ökar i betydelse
- Nya miljövänliga fordon så som EL-bussar och vätgas
- Enklare visering via digitala biljetter
- Påverka beställaren via bättre dialog
- Utvecklingsarbete i branschen och möjligheten att bryta traditioner

Hot (förebygga och minimera)

- UL vill upphandla vår trafik
- Begränsningar på oss som offentlig aktör - svårt att agera på en alltmera konkurrenssatt marknad
- Nya depån blir för liten från start, ett verkstadsspår saknas
- Teknisk personal är bristvara - lönedrivande
- Tillgång på förare
- Dålig framkomlighet
- Trygghet ombord för kunder och förare
- Högre prispress och kvalité värderas inte
- Ökande personalkostnader pga. av sjukfrånvaro och problem med rekrytering