

2014

Hantering av fordon inom Stockholms  
kommunkoncern, analys och rekommendationer

## Innehåll

Bakgrund .....	5
Uppdrag.....	5
Inventering och analys .....	6
<b>FORDON</b> .....	6
Vagnparken .....	6
Analys och rekommendation: Vagnparken .....	7
Styrdokument Nyanskaffning.....	8
Bilpool.....	8
Analys och rekommendationer: Bilpool.....	8
Miljö.....	9
Analys och rekommendation: Miljö .....	9
Service, underhåll, reparationer och däck .....	10
Analys och rekommendation: Service, underhåll, reparationer och däck.....	10
Bränsle.....	11
Analys och rekommendation: Bränsle .....	11
Restvärde, körsträcka och innehavstid .....	11
Analys och rekommendation: Restvärde, körsträcka och innehavstid .....	11
Styrdokument Avyttring .....	12
Fordonsförsäkring .....	13
Analys och rekommendationer: Fordonsförsäkring.....	13
<b>FINANSIERING</b> .....	13
Nuläge.....	13
Analys och rekommendation: Finansiering.....	14
<b>ADMINISTRATION</b> .....	16
Nuläge.....	16
Analys och rekommendation: Administration .....	17
<b>STYRNING</b> .....	18
Fleet manager.....	18
Fleet Manager: Ansvar och riktlinjer .....	19
Vision .....	19
Stockholm Göteborg Malmö .....	19

Göteborg - Gatubolaget .....	19
Malmö - Vagnparken i Skåne AB .....	20
Jämförelse Stockholm, Göteborg, Malmö.....	20
SAMMANFATTNING .....	21
Förslagen omfattar:.....	21
Förslagen genomförs i två steg: .....	21
Vagnparken .....	21
Initiala åtgärder .....	21
Fördjupande åtgärder .....	22
Bilpool.....	22
Miljö.....	22
Service, underhåll och reparationer.....	22
Bränsle.....	22
Restvärde, körsträcka och innehavstid .....	23
Finansiering .....	23
Administration.....	23
Styrning.....	23
Fleet Manager .....	23
Styrdokument.....	23
BESPARINGAR OCH EFFEKTER .....	24
Modelloptimering.....	24
Innehavstider.....	24
Administration.....	24
Fleet Manager .....	24
Summa besparingar.....	24
Bilagor.....	25
Bilaga, Beräkning för exemplet bilpool .....	25
Milkostnad mellanstor personbil .....	25
Milkostnad liten transportbil.....	25
Genomsnittlig kostnad .....	25
Bilaga, Kostnadsberäkningar .....	25
Modelloptimering.....	25
Innehavstider.....	26
Administration.....	26

Fleet Manager .....	27
Summa besparingar, år ett.....	27
Summa besparingar, följande år .....	27
Bilaga, Stockholm jämfört med Göteborg och Malmö.....	28
Inkomna Enkäter .....	34

## Bakgrund

Stockholms stad och dess koncernbolag har idag ett antal fordon för att man skall kunna utföra den verksamhet och service som åligger kommunen. Man kan säga att fordonen delas in i två vagnparker, en tillhörande förvaltningarna och en tillhörande koncernbolagen. Vagnparkerna har idag ett mycket stort inslag av miljöbilar och har som mål och krav att följa den utveckling som sker på miljöområdet när det gäller fordon både avseende teknik och användande.

Stockholms stad upplever att man i dag har flera olika system för att hantera bilparkerna, vilket till viss del är naturligt då man har fordon både i sina olika förvaltningar och i sina koncernbolag som drivs i aktiebolagsform. Dock styrs innehavet i vagnparkerna när det gäller miljö- och säkerhetskrav av samma regler.

Som en följd av att Stockholms stad i de olika organisationerna har olika system och sätt att hantera sin vagnpark så känner Stockholms stad att man kanske missar möjligheter till optimering när staden inte kan följa upp och styra vagnparken på ett likartat sätt i hela organisationen.

Stockholms stad arbetar redan i dag intensivt med den miljöpåverkan fordonstrafiken ger. Inför arbetet med denna vagnparksanalys har Stockholms stad uttryckt ett tydligt önskemål att man vill effektivisera kontrollen av sin fordonspark för att om möjligt finna synergier som minskar kostnaderna för vagnparken samtidigt som man tar hänsyn till det behov som finns inom olika delar av verksamheten beroende på vilket uppdrag man har gentemot kommuninvånarna.

## Uppdrag

Stockholms stads vagnparker består huvudsakligen av personbilar inom förvaltningarna och mindre produktionsbilar när det gäller de olika bolagen. Vagnparken har fordon med en eller flera förare, beroende på verksamhet.

Ynnor AB har fått i uppdrag av Stockholms stad att göra denna analys av vagnparkerna. I uppdraget, som det är formulerat i uppdragsbrevet, åtog sig Ynnor följande:

Genomföra en statusgenomgång av vagnparken för att identifiera effektiviserings- och besparingsåtgärder i förstudien om en eventuell finansieringsmodell. Detta ska i sin tur leda fram till förslag på hur Stockholms stad ska finansiera och hantera sina fordon i framtiden.

Uppdraget är uppdelat i följande avsnitt:

- **FORDON.** Göra en nulägesanalys av fordonsparken, ge förslag till en eventuell effektivisering av vagnparken.
- **FINANSIERING.** Göra en bedömning av nuvarande situation jämfört med alternativa finansieringsformer.
- **ADMINISTRATION.** Göra en analys av intern kontra extern hantering av vagnparken.

Rapporten följer även denna disposition, med tillägg av en genomgång av övriga regler och direktiv för vagnparken under rubriken:

- **STYRNING.**

Därefter summerar vi rapportens slutsatser i:

- **SAMMANFATTNING.**

## Inventering och analys

Ynnors förslag till strategi för att förändra vagnparksarbetet i Stockholms stad inkluderar nya och förändrade processer. I de fall vi ser att förbättringspotential finns, anser vi att förändringsarbetet med fördel kan göras i två steg, där det första omfattar stadens förvaltningar, och därefter ges koncernbolagen möjlighet komplettera eller justera sin organisation. Till detta kommer inrättandet av en centralt placerad Fleet Manager-funktion.

Visionen för vagnparken efter denna strategis fullbordan – ca två år efter inrättandet av Fleet Manager – inbegriper styrning med nyckeltal, flera användare av varje fordon samt att verksamheterna har ansvar för att förbruka så få mil som det är möjligt.

## FORDON

### Vagnparken

Stockholms stad och koncernbolagen har 806 fordon 2014-01-01. I vagnparken finns primärt lätta lastbilar, med flak eller skåpbilar, men även många personbilar. Bilarna rullar 2-10 år beroende på användningsområde.

En genomlysning av vagnparken ser i korthet ut som följer:

- 393 bilar är personbilar
- 413 bilar är lätta lastbilar
- 24 bilar är tunga lastbilar
- Stockholms stads förvaltningar har brukar- eller ägarregistrering i bilregistret för 335 fordon
- Ett mindre antal elektriska fordon av typen ”golfbilar” finns främst hos fastighetsbolagen
- Antal fordonsleverantörer 17 st
- Antal leasegivare 10 st
- Snittåldern är 48 månader

I grunden förvärvas fordonen på följande sätt, oavsett om det är en förvaltning eller ett koncernbolag:

- Fordonet har en full operationell leasing på 36 upp till 60 månader. Kostnaden för fordonet blir en driftskostnad. Möjlighet till uppföljning av kostnader för bilen finns via extern part.
- Fordonet har en operationell leasing 36 upp till 60 månader, men hanteras av tredje part (ej leasegivaren som endast garanterar restvärde samt service och reparationer). Kostnaden för fordonet blir en driftskostnad. Möjlighet till uppföljning av kostnader för bilen finns via extern part.
- Bilen köps in och betalas av Stockholms stad eller ett koncernbolag och skrivs av på fem år. Kostnaden för bilen aktiveras via investeringskontot, alla andra bilkostnader blir driftskostnader som kostnadsförs på kostnadsstället.

Alla bilar som köps in skall följa Stockholms stads regler för miljöbilar. Detta gäller för både förvaltningar och koncernbolag så långt det är möjligt för att kunna fungera i verksamheten.

Vid en genomgång av vagnparken kan man konstatera att så gott som alla fordon som införskaffats uppfyllde då gällande miljökrav med undantag för några fåtal i sammanhanget införskaffade fordon.

I Stockholms stads Trafikföreskrift finns krav på föraren att köra trafiksäkert, ansvarsfullt och följa gällande lagar och föreskrifter. ISA-system med elektronisk maxhastighetsbegränsning installeras på många fordon idag. Stockholms stad präglas av ett högt och medvetet säkerhetstänkande.

Däremot så innehåller den totala vagnparken många olika märken och modeller. Vid en första genomgång verkar inköpen ske utifrån hela den lista av fordonsleverantörer som Stockholms stad har möjlighet att köpa in ifrån.

Vid en fördjupad intervju av personal i de olika förvaltningarna och bolagen kom det fram att de har problem att få leveranser av fordon som klarar miljökraven. Oftast börjar man med den bil och leverantör som är i deras tycke den bäst lämpade och ekonomiska, men eftersom leverantörerna har svårt att leverera inom den tidsram som förvaltningarna och bolagen har behov av så måste man gå till nästa och så vidare.

Detta är särskilt ett problem när det gäller elbilar och laddningsbara elhybrider.

Problemet som uppstår är att den totala kostnaden för vagnparken ökar då man inte kan köpa de mest effektiva fordonen, ur totalkostnadsaspekten, eftersom de inte kan levereras när behovet uppstår.

### **Analys och rekommendation: Vagnparken**

När man köper få bilar av många leverantörer blir man inte en kund som kan ställa krav, även om man har ett kraftfullt upphandlingsavtal i ryggen. För ur bilhandlarens synpunkt så blir man en liten kund med rabatter som är högre än vad som motsvarar de volymer man handlar. Bilhandeln kommer alltid att vilja sälja till Stockholms stad men de kommer att dra sig för att ge de extra förmåner som större kunder kan kräva i fråga om leveranstider och lagerhållning av fordon för snabb leverans. Stockholms stad har i egenskap av offentlig kund också ett beställningssystem som ställer större administrativa krav på leverantören, vilket kan påverka stadens attraktionskraft som kund.

Stockholms stad är en så pass stor fordonsupphandlare att den optimala lösningen på denna situation hade varit att gå ut och göra en egen upphandling av miljöfordon med hårda krav på TCO (Total Cost of Ownership, dvs bilens totala kostnader under innehavstiden) och leveransförmåga. Eftersom detta skulle bli en offentlig upphandling med många tidskrävande moment, så ser vi detta som fördjupande åtgärder medan de första, initiala åtgärderna istället handlar om gå igenom behovet av nyanskaffningar och utbytesbehov under resten av 2014 och 2015. Därefter görs en kort lista på lämpliga bilar, så kallad modelloptimering, och sedan går man till leverantörer som redan finns i upphandlingsavtalet och går igenom leveransmöjligheterna och volymerna och gör en så kallad förnyad konkurrensutsättning.

De fordon som Stockholms stad specificerar bör vara ett fåtal som är lämpliga för olika syften: persontransport, flakbilar, servicebilar, skåpbilar.

Modelloptimering, en renodling av vagnparken, är en av de åtgärder som finns att göra initialt. Syftet med detta är att modellval, motorstorlek, val av bränsle etc. ska göras för att uppnå ekonomiskt och miljömässigt bästa resultat.

För att uppnå önskat resultat väljs en leverantör, av ett märke, inom respektive fordonskategori och godkänt bränsle. För personbilar betyder det en leverantör av gasbilar, en av elbilar och en av hybridbilar. Motsvarande för lätta lastbilar är gas- respektive elbilar, samt diesel- och gasbilar för större lätta lastbilar (skåpbilar).

Metoden för att uppnå modelloptimering är att först gå igenom de tekniska krav som ska ställas på fordonen, med tonvikt främst på miljö och förarsäkerhet, och matcha mot modellutbudet på marknaden. Därefter görs TCO-kalkyler för de kandidater som uppfyller de tekniska minimikraven. Kontakt tas med leverantörer av de mest aktuella modellerna för att undersöka deras leveransförmåga och lagerhållning i förhållande till stadens planerade inköpsvolym av de aktuella modellerna. Detta för att säkerställa att leverantörerna kan svara mot de krav som staden sedan ställer på de leverantörer som väljs ut att tillgodose stadens behov av nya fordon.

De potentiella besparingar som staden kan göra kan åskådliggöras genom att beräkna skillnaden i TCO mellan den billigaste och dyraste elbilen, som uppgår till ca 16 000 kr per år. Stadens inbesparing vid val av det ekonomiskt mest effektiva alternativet för 50 elbilar och fem års innehavstid uppgår till fyra miljoner kronor. Se bilaga.

Vi rekommenderar också Stockholms stad att så långt det är möjligt använda en enhetlig färg på bilarna. Det är extra viktigt vid nybeställningar, för att kunna göra bättre avtal, optimera leveranstider och underlätta omplaceringar av bilar inom kommunens verksamheter.

### **Styrdokument Nyanskaffning**

Ett ska styrdokument för nyanskaffning av fordon ska tas fram, som reglerar vilka fordon som ska leasas respektive köpas in, hur det ska göras och vilka leasingkontraktstider som skall gälla. Styrdokumentet ska reglera vilka bolag som ska hantera bilarna. Styrdokumentet ska också reglera minimikriterierna för innehavstid och antal mil. För fordon under den gränsen ska alternativa lösningar undersökas; extern eller intern bilpool, alternativt upphandlad taxi.

### **Bilpool**

I verksamheterna finns idag mindre bilpooler, placerade där flera verksamheter har tillgång till dem, där vissa verksamheter utnyttjar bilpoolen betydligt mer än andra. Någon ytterligare samordning av bilarna sker inte.

### **Analys och rekommendationer: Bilpool**

Milkostnaden för en poolbil är ungefär den samma som för övriga bilar i verksamheterna. En av fördelarna med bilpooler skulle ändå kunna vara att med ökad samordning skulle dessa fordon användas mer än idag.

Våra beräkningar bygger på en genomsnittlig totalkostnads kalkyl för de bilar som kan vara aktuella i en bilpool, motsvarande de bilar och körsträckor om ca 1 000 mil per år som används idag. Vår modell räknar med finansiering och avskrivning, drivmedel, däck, service och reparationer samt skatt och försäkring.



Beräkningarna visar att stadens kostnad för bilpool blir ungefär den samma, oavsett om man väljer en extern eller intern lösning. Vår beräkning av kostnaden för bilar som skall användas till poolbilar bygger på att bilarna körs ca 1 000 mil per år vilket motsvarar ungefär 4 mil per arbetsdag. Kostnaden per mil hamnar mellan 90 och 100 kr per mil, inklusive drivmedel, beroende på om vi räknar på en personbil eller en liten skåpbil.

Skulle man istället välja en extern leverantör så ligger den oförhandlade kostnaden på 89 kr per mil exkl moms (102 kr inkl moms), om man räknar att man använder bilen 5 timmar per hyrtillfälle och kör 4 mil. Se även bilaga. Detta kan man säkert få ner 10-15 kr. Nackdelen är att man inte är garanterad att ha tillgång till en bil i närheten av arbetsplatsen och att nyttjandetiden inte blir lika flexibel.

Fördelarna med en extern lösning är bland annat möjligheten till flera hämtnings- och lämningsställen, att all hantering sköts externt, att det inte binder eget kapital samt att man eliminerar taxiresor som satts i system för att lösa transportbehov.

Fördelar med en intern lösning är att bilpoolen kan utgöra en buffert för både fordon som ska omplaceras eller avyttras och för verksamhetsförändringar, samt att det bidrar till en förenklad planering av den totala vagnparken.

Som exempel ligger kostnaden för de bilar som idag används som ett slags poolbilar i Tekniska nämndhuset kring 100 kr per mil.

## Miljö

Stockholms stad ställer höga miljökrav på fordon som införskaffas idag och har en inom organisationen väl spridd miljöpolicy när det gäller bilinköp.

Stockholms stad ställer också vissa miljökrav på sina leverantörer och producenter.

Stockholms stad har en tydlig övergripande miljöpolicy som anger riktningen för all verksamhet. Den tillämpar så långt det över huvud taget är möjligt även när det gäller fordonsparken.

## Analys och rekommendation: Miljö

Precis som vi noterat tidigare kan det vara svårt att i dag hitta miljöklassade fordonsval som kan levereras till Stockholms stad inom den tidsram som verksamheten kräver.

Den enda påtagliga risk vi ser med den långtgående miljöbilspolicyn är att de ekonomiska riskerna är större för exempelvis elbilar om kraven på verksamheten förändras, eftersom vagnparkens funktion då kan vara begränsad.

Till exempel så behöver elbilar oftast 6-8 timmars laddning för att komma till max körkapacitet. Denna laddning sker lämpligen nattetid, och för att detta skall kunna ske krävs att bilarna inte används nattetid. I den föränderliga värld som t ex hemtjänsten arbetar, så kan den verksamhet som i nuläget endast utförs under dagtid bytas ut mot dygnet runt verksamhet, beroende på den valmöjlighet medborgarna idag har om vem man vill skall utföra tjänsten "Hemtjänst". I detta exempel skulle det inte längre vara möjligt att fortsätta med elbilar, eftersom man inte längre har stilleståndstiden för laddning och fordonet kanske inte längre passar in i verksamheten redan efter 24 månader.

### **Service, underhåll, reparationer och däck**

Det ställs speciella krav på fordon som används dagligen i en verksamhet. Stadsmiljön sliter hårt på bilarna. Livslängden på Stockholms stads bilar är i genomsnitt 48 månader.

Eftermarknaden, dvs tillgången på reparationer och reservdelar, är viktig för Stockholms stad, eftersom långa stillestånd på grund av uteblivna reservdelar kan orsaka dyra stilleståndskostnader. Oftast servas och repareras bilarna hos leverantören av bilen, detta gäller oberoende av finansieringsform.

Det är också billeverantören som levererar däck och förvaring av dessa under säsongerna.

I de fall bilen är operationellt leasad så måste man följa leasegivaren anvisningar när det gäller verkstad för reparation och service. I övriga fall när bilen är inköpt direkt så finns inte detta krav.

### **Analys och rekommendation: Service, underhåll, reparationer och däck**

Stockholms stads kostnader för service, reparationer och underhåll är höga och borde kunna sänkas. Vår misstanke är att bilarna som ligger i egna böcker och som skrivs av på fem år repareras mer än operationellt leasade bilar, då alla fel på de egna bilarna åtgärdas medan de leasade bilarna repareras för att optimera restvärdet, i förhållande till vad leasegivaren kan få ut när man säljer bilarna. Fel eller skavanker på bilen repareras inte av leasegivaren om det inte bedöms sänka försäljningsvärdet.

För egenägda bilar, som staden köpt ut efter leasingavtalets utgång, rekommenderar vi att staden använder avtal med en extern part som tar helhetsansvar, som Mekonomen eller Meca, som styrs av ett SLA (Service Level Agreement, dvs avtal som reglerar nivå och innehåll på leverantörens service till Stockholms stad). Avtalet ska bland annat inkludera reservdelsförsörjning, reparationer, service och underhåll. Rekommendationen baseras på att dessa kedjor oftast har en lägre timdebitering än märkesverkstäderna.

För bilar som finansieras enligt vårt förslag "operationell leasing light", finns också möjlighet att teckna service- och reparationsavtal med billeverantören, i de fall denne kan erbjuda fördelaktiga avtal. Leverantören tar då på sig risken för ökade service kostnader och dyra reparationer under innehavstiden. För detta kommer han givetvis ta betalt men den extra premien brukar betala sig genom att bilarna aldrig blir "överservade", dvs man byter saker eftersom fordonet ändå är inne på verkstad eftersom det är reglerat genom ett serviceavtal.

För större vagnparker skulle man kunna argumentera att detta inte är ekonomiskt nödvändigt eftersom ett större antal bilar i sig skulle kunna verka som en sorts försäkring för höga reparationskostnader och slår man ut kostnaden över flera enheter blir den inte så hög. Vår erfarenhet visar att om man ska använda detta så kallade försäkringstänk ska vagnparken vara enhetlig och alla kostnader samlas på ett kostnadsställe. Eftersom Stockholms stads bilpark är fördelad på flera olika organisationsnummer och kostnadsställen, anser vi att varje enhets incitament för att hålla nere de egna kostnaderna begränsas om högre kostnader ändå kan uppstå någon annanstans i organisationen.

För däck bör samma princip som ovan gälla, det vill säga vid köp rekommenderar vi att man använder avtal för inköp och hantering hos däckleverantörskedjor och vid operationell leasing light används avtal hos fordonsleverantörerna.

Vi rekommenderar också att Stockholms stad använder körjournaler i bilarna, för att få bättre kontroll över fordonsbruket och för att kunna följa upp mönster i underhåll och slitage.

Genomförandet av dessa fördjupande åtgärder förutsätter en höjd kunskapsnivå i organisationen i form av tillsättandet av en Fleet Manager-funktion.

### **Bränsle**

Tankning och val av drivmedel följs idag upp mycket noggrant. Potential finns dock att öka graden av tankning med det miljöbästa alternativet av fordon som kan tankas med olika bränslen. Stockholm stad och koncernbolagen har idag redan en plan för utbyggnad av laddningsmöjligheter till stadens elfordon.

### **Analys och rekommendation: Bränsle**

Uppföljningen av drivmedelsförbrukningen upplevs i organisationen som tidsödande och detta skulle med fördel kunna läggas på en extern part, t ex drivmedelsbolagen.

När det gäller el som drivmedel finns en aspekt att ta med vid själva inköpet av fordonet, och det är möjligheten till snabbbladning som i många bilmodeller är en option.

Genomförandet av dessa fördjupande åtgärder förutsätter en höjd kunskapsnivå i organisationen i form av tillsättandet av en Fleet Manager-funktion.

### **Restvärde, körsträcka och innehavstid**

Vagnparkernas bilar körs generellt få mil per år. Innehavstiden ligger mellan 24 och 48 månader, enstaka gånger upp till 60 månader för leasade fordon. Fordon som man tar in i egna böcker skrivs oftast av på 60 månader (5 år), sedan behålls bilarna ibland längre än så.

Leasade fordon som avyttras går i regel tillbaka till bilhandeln. De fordon som ligger i egna böcker går till både bilhandeln och bilauktioner. Inga bilar säljs till anställda.

Fordonsansvarige bedömer när bilen är uttjänt eller ska avyttras.

### **Analys och rekommendation: Restvärde, körsträcka och innehavstid**

Vid normala bilinnehav är restvärdet en av de absolut viktigaste aspekterna för bilarnas totala innehavskostnad. En skillnad i restvärde på ett par procent för likvärdiga bilar kan vara avgörande för vilket bilval som är ekonomiskt riktigt. I regel är det också viktigt att se till restvärdet i kronor, inte procent. En bil som kostar mycket med ett högt procentuellt restvärde, kostar inte sällan mer än en billig bil med ett sämre procentuellt restvärde.

Stockholms stads fall är dock inte normalt med tanke på den höga andelen miljöbilar och att man tar in vissa av fordonen i böckerna med en fast avskrivning på 60 månader (5 år). Det vill säga att man under 5 år har en månadskostnad som skiljer sig från en avskrivning mot marknadsvärdet. Kostnaden per år är så gott som alltid högre än om man skulle skrivit av mot marknadsvärdet. Dock har inte avskrivningshastigheten någon inverkan på Stockholms stads verkliga bilkostnad eftersom till sist så kommer ju även Stockholms stads fordon ut på andrahandsmarknaden och då uppstår oftast en reavinst mot det avskrivna värdet.

En förlängning av innehavstiden med 12 månader för stadens befintliga fordon, ger en besparing på 300-400 kr per månad per bil, utslaget på hela innehavstiden. En förlängning av innehavstiden med

12 månader för hälften av stadens fordon, ger då en potentiell besparing på ca fyra miljoner kronor. Se bilaga.

Den generella innehavstiden för stadens personbilar totalt bör sättas till minst 60 månader eller 12 000 mil, och för gasdrivna personbilar minst 72 månader eller 14 000 mil. Även för lätta lastbilar bör innehavstiden vara minst 72 månader eller 14 000-16 000 mil.

När det gäller elbilar och elhybrider så är det nästan alltid batteriets livslängd och hur fordonsleverantörens upplägg ser ut för eventuell batterihyra eller liknande som är avgörande för leasingtiden och vilket restvärde bilen får.

När det gäller lågförbrukande dieselbilar är de oftast attraktiva på den rådande andrahandsmarknaden och kan vid nytecknade kontrakt, som en fördjupande åtgärd, med fördel leasas på 48 månader, alternativt 12 000 mil.

Stockholms stads bilars körsträckor är så låga att de har underordnad betydelse som parameter vid avyttring, såväl av egna bilar som vid både finansiell och operationell leasing. Därför bör staden överväga att som en initial åtgärd förlänga innehavstiden för många av bilarna.

Både finansiellt och operationellt leasade fordon med begränsad körsträcka bör staden initialt köpa ut och lägga i egna böcker. Detta gäller främst gasbilar. Lågförbrukande dieselbilar och etanolbilar bör istället återlämnas vid aktuell leasingperiods utgång, efter ovan rekommenderade förlängning.

Avyttring av stadens fordon ska kunna göras via både externa och interna kanaler. Med externa kanaler avses exempelvis bilauktionsföretag som Kvarndammen och BCA. Avtal ska tecknas med de kanaler som staden anlitar. Med interna kanaler avses att fordon med kvarvarande ekonomisk livslängd flyttas till annan verksamhet inom Stockholms stad där behov finns för dessa.

Genomförandet av dessa fördjupande åtgärder förutsätter en höjd kunskapsnivå i organisationen i form av tillsättandet av en Fleet Manager-funktion.

### **Styrdokument Avyttring**

Ett styrdokument upprättas för att reglera hanteringen av befintliga fordon som organisationen inte längre har behov av. I det finns riktlinjer både för återlämning av bilar till leasingbolag och för försäljning av ej leasade fordon.

Vi rekommenderar att Stockholms stads personal inte ägnar sig åt att själva avyttra bilarna. Då slipper den fordonsansvarige ägna tid åt processen och det råder heller inga oklarheter kring om man har sålt bilen till rätt pris.

Vi rekommenderar också Stockholms stad att upprätta tydliga regler för hur en avyttring ska gå till, när den ska ske och att man följer ett givet protokoll över fordonens status inför ett avyttringsbeslut. Detta för att minimera riskerna för godtyckliga beslut och skillnader i beslutsunderlag mellan olika beslutsfattare. Det garanterar också en kontinuitet i beslutsfattandet mellan olika befattningshavare vid byte av arbetsuppgifter, längre frånvaro eller anställnings upphörande.

I normala fall går det att höja värdet på ett inbytesfordon med 20 000-30 000 kronor genom ett antal enkla åtgärder, som att se till att alla skador är åtgärdade före försäljningen, att extrauppsättningen däck finns med, och så vidare.

## **Fordonsförsäkring**

Alla fordon som framförs på allmän väg måste minst vara trafikförsäkrade. För personbilar gäller att bilar yngre än 3 år och med en körsträcka under 12 000 mil har en vagnskadeförsäkring. Därför behöver oftast inte personbilar yngre än 3 år ha mer än en delkaskoförsäkring, dvs en halvförsäkring.

När bilen är mer än 3 år behövs försäkringen kompletteras med en försäkring som motsvarar vagnskadegarantin, en sk helkaskoförsäkring, dvs en helförsäkring.

Lätta lastbilar har oftast ingen vagnskadegaranti och behöver då en helkaskoförsäkring från dag 1.

Hantering av alla Stockholms Stads försäkringar kring fordonen sköts av S:t Eriks Försäkringar, som har upphandlat försäkringslösning för alla stadens fordon.

## **Analys och rekommendationer: Fordonsförsäkring**

De rekommendationer vi har gett angående Finansiering av fordon påverkar inte dagens lösning för försäkringshantering.

Det kan dock vara på sin plats att man tillsammans med S:t Erik Försäkrings AB ser över om det eventuellt skall vara nivåskillnader på försäkringarna med hänsyn till värdet på de fordon som är äldre och ligger i egna böcker.

## **FINANSIERING**

### **Nuläge**

Med en kort beskrivning kan man säga att fullt operationellt leasade fordon ägs av leasegivaren som garanterar restvärdet och service- och reparationskostnader, medan bilar i egna böcker ägs själva utan garanterade kostnader och restvärden.

Generellt ligger så gott som alla av fastighetsbolagens fordon i egna böcker. De enda av koncernbolagen som leasar sina bilar i stor utsträckning är Stockholm Vatten AB och Stokab.

Det omvända gäller för förvaltningarnas fordon, här är majoriteten av bilarna operationellt leasade med några få undantag som är finansiellt leasade. Kommunala förvaltningar har rätt att tillgodogöra sig 50 procents momsavdrag vid leasing.

Vid intervjuerna framkom att det råder osäkerhet hur momseffekten slår när det gäller val av finansieringsform och hur det påverkar kostnaden på bilen.

Ur intervjuer och enkätsvar framkommer också att många tycker att operationell leasing gör det lättare att budgetera kostnaderna för bilen och att det upplevs billigare då avskrivningen kan bli högre initialt, i jämförelse med leasingalternativet, oavsett finansiell eller operationell. Anledningen är att när en bil tas in i egna böcker så belastas den med en avskrivning på 5 år, t ex ner till 20 procent. Om bilen sedan säljs bokförs en eventuell reavinst på bokföringskontot för bilen men den vinsten syns aldrig de första åren eftersom rak avskrivning tillämpas för bilen. Vid en jämförelse för motsvarande bil upplevs ett leasingalternativ som billigare eftersom den vid leasing skrivs ner till t ex 50 procent på 3 år, vilket ger en lägre månatlig avskrivning än för bilen i egna böcker.

En annan aspekt som man ser är att fordonen oftast leasas via fordonsleverantörens captivebolag (bilmärkets eget eller närstående leasingbolag, ex Volvofinans och Toyota Finans) eller via samarbetspartners till fordonsleverantören. Detta gör att kostnaderna för bilarna blir svåra att jämföra eftersom de olika leasegivarna har olika innehåll i sina produkter.

Många gånger så märkte vi, när vi läste enkätsvar och gjorde intervjuer, att hanteringen kring fordonsfakturorna var ett tungt vägande skäl för leasing (oavsett finansiell eller operationell) större än själva finansieringen. Detta beroende på att man upplevde kostnadsuppföljning vara svårare vid köp än vid leasing, där kostnader specificeras via månatligt fakturaunderlag. Många gånger hade man ingen uppfattning om att hanteringsbolag och leasingbolag ibland är åtskilda. Det råder också osäkerhet inom förvaltningarna om hur man får göra när man skall finansiera nya fordon.

Inom fastighetsbolagen ser man ingen vinst med vare sig operationell eller finansiell leasingfinansiering utan bara besvär i form av diskussioner kring återlämning och restvärdessättning.

### Analys och rekommendation: Finansiering

Oavsett finansiell eller operationell leasing får företag tillgodoräkna sig halvt momsavdrag på leasingavgiften för bilen, till skillnad från vid köp då inget momsavdrag normalt får göras.

När det gäller valet av finansieringsform, finansiell eller operationell leasing samt eget ägande, ska hänsyn tas till främst två parametrar. Momsen och räntan. För momspliktiga verksamheter (med möjlighet att göra så) är momsens, i enlighet med ovan, avdragsgill till hälften vid både finansiell och operationell leasing men inte alls vid egen finansiering. Vid egen finansiering blir det ekonomiska utfallet att jämföra med ett rakt lån.

För momspliktiga verksamheter blir både finansiell och operationell leasing mer fördelaktigt än egen finansiering, så länge man inte har möjlighet att finansiera fordonen till en ränta som är lägre än 1,8 procent vid leasingränta på 3,9 procent, enligt nedanstående exempel. Avser 36 månaders innehavstid. Vid andra förutsättningar förändras resultatet, varför utfallet för varje fordon måste beräknas separat.

Kostnadspost/ Kostnad kr	Leasing inget momsavdrag	Leasing halvt momsavdrag	Rakt lån med amortering	Egna böcker utan amortering
Inköpspris	200 000	200 000	200 000	200 000
Ränta %	3,9	3,9	1,8	3,9
Restvärde	110 000	110 000		
Restskuld			110 000	
Avskrivning				90 000
Räntekostnad				(650)
Avskrivning/mån				(2 500)
Kostnad/mån	3 004	2 703	2 733*	3 150

\*Genomsnittlig månadskostnad över lånets löptid

Ynnor har åt staden tillhandahållit en Excel-kalkyl, där användaren själv kan optimera och jämföra utfallet beroende på finansieringsform.

### ***Köp av bil***

Även om värdeminskning är den enskilt största kostnaden vid bilinnehav, finns det möjlighet för staden att begränsa restvärdesriskerna även vid köp genom att låta fordonsleverantören garantera restvärdet. Men för att kompensera sig för att inte få göra momsavdrag vid köp av bil, skulle Stockholms stad enligt ovan behöva finansiera bilköpet till en mycket låg ränta. Det framstår som svårt för staden att nå denna räntemarginal, särskilt under rådande låga ränteläge. Därför rekommenderar vi staden att inte köpa bilar och lägga i egna böcker.

### ***Finansiell leasing***

Finansiell leasing är den vanligaste leasingformen för bilar i Sverige. Finansiell leasing betyder att ett företag finansierar bilen via en leasegivare, ett bank- eller finansbolag. Vid leasing amorteras inte hela bilens värde under avtalstiden, utan att ett restvärde uppstår vid leasingtidens slut.

Vid finansiell leasing baseras leasingkostnaden på ett kalkylerat restvärde, som inte behöver motsvara bilens faktiska marknadsvärde vid leasingperiodens slut. Vid finansiell leasing är det leasetagaren, Stockholms stad, som garanterar restvärdet.

Detta är en stor risk, som kan komma att kosta staden mycket pengar, samtidigt som det är svårt att förutse stadens faktiska kostnad för bilen. Vi avråder därför staden från finansiell leasing utan garanterade restvärden.

### ***Operationell leasing***

Operationell leasing innehåller mer än bara själva finansieringen av bilen, istället tar leasegivaren ett helhetsansvar under innehavstiden och vid avyttring av bilen. Det betyder bland annat att leasegivaren garanterar bilens restvärde och köper in bilen vid avtalstidens slut till ett i förväg överenskommet pris, oftast angivet i procent av bilens bruttopris.

Fördelen är att leasetagaren, staden, minimerar sin ekonomiska risk. En nackdel är att bilens marknadsvärde kan överstiga det överenskomna restvärdet, ett övervärde som leasetagaren går miste om till fördel för leasegivaren. För en så stor organisation som Stockholms stad kan det också finnas behov att köpa ut bilen vid leasingperiodens slut för att fortsätta använda den i verksamheten. En möjlighet som begränsas vid operationell leasing. Vi avråder därför staden från operationell leasing.

### ***Operationell leasing light***

En alternativ variant av operationell leasing är vad vi valt att kalla "operationell leasing light". Det är ett sätt för staden att tillgodogöra sig fördelarna med operationell leasing men ändå behålla handlingsutrymmet vid avyttring av bilarna, eftersom det garanterade restvärdet bara är en option som staden kan välja att bortse ifrån och själv avyttra bilarna. Det fungerar bra när man har ett mindre antal fordonsleverantörer. "Operationell leasing light" är åtgärd som skulle kunna inledas omedelbart.

Vid "operationell leasing light" finansieras bilen via en vanlig finansiell leasing, med möjlighet till halvt momsavdrag. Istället för att finansiären garanterar restvärdet, som är fallet vid operationell leasing, är det här istället fordonsleverantören som garanterar restvärdet i form av en option.

En fördel med detta upplägg är att leasetagaren oftast får ett högre restvärde av fordonsleverantören än vad det operationella leasingbolaget ger.

En annan fördel är att staden har möjlighet att själv köpa loss bilen och lägga den i egna böcker vid leasingperiodens utgång, efter t ex 60 månader. Dessutom undviker staden att få betala för den riskpremie leasegivarna tar ut för att kunna ställa garantier på t ex restvärden och reparationer.

Exempel på hur "operationell leasing light" skulle kunna gå till:

Staden beställer en bil av den kontrakterade billeverantören. Samtidigt görs en överenskommelse om att leverantören ska garantera att köpa tillbaka bilen till en angiven summa vid given tidpunkt och körsträcka, vars överenskommelse endast staden kan välja att avstå ifrån. Se vidare nedan. Det avtalade återköpsbeloppet använder staden sedan som restvärde vid finansiell leasing av bilen, hos den kontrakterade leasegivaren.

När avtalstiden är slut, kontrollerar staden bilens marknadspris. Om det överstiger det avtalade restvärdet, säljs bilen via kontrakterad avyttringskanal, skulden löses hos leasegivaren och överskottet tillfaller staden. Staden kan även välja att fortsätta använda den utköpta bilen i verksamheten. Vid lägre marknadspris än det avtalade restvärdet, återlämnas bilen till leverantören och likviden används för att lösa den lika stora restskulden hos leasegivaren.

"Operationell leasing light" går att använda även när staden anser sig kunna köpa bilen och finansiera innehavet till en lägre kostnad än vid finansiell leasing. Bilen köps då med garanterat återköpsbelopp från billeverantören, inklusive option att staden kan avstå från att utnyttja det garanterade återköpsbeloppet och sälja bilen själv eller fortsätta använda i den egna verksamheten.

Avslutningsvis behöver Stockholms stad gå ut med tydliga riktlinjer om vilka fordon som skall finansieras via "operationell leasing light" och vilka som ska finansieras via köp samt ange riktlinjer om hur de olika verksamheterna ska arbeta.

En fördjupande åtgärd är att antalet leasegivare som finansierar fordonen minskas genom att välja det största befintliga captivebolaget och låta alla andra märken finansieras av en leasegivare.

Vinsterna är de samma som med bilarna: det är bättre att vara en stor kund samtidigt som det är mycket lättare att följa upp vad bilarna verkligen kostar. Detta kommer att underlätta mycket ute i de olika förvaltningarna och bolagen.

## **ADMINISTRATION**

### **Nuläge**

Stockholms stad ägnar mycket tid och pengar åt fordonsadministration, både åt hantering av externa fakturor och administration med den interna uppföljningen av drivmedel.

Det finns inga riktlinjer för hur fordonen skall hanteras i förvaltningarna och koncernbolagen. Beställaren av bilen (oftast någon som har funktion av bilansvarig) sitter oftast inte i flödet för fakturor utan de går direkt till verksamhetsansvariga. Kostnaderna som uppstår atteras enligt gällande attestordning men det är ingen som har ett övergripande ansvar för eller uppgift att göra en rimlighetsbedömning kring kostnaderna för bilarna, så länge de håller sig inom budget.



I de fall bilarna inte hanteras av externt hanteringsbolag är det svårt att följa upp kostnaderna på bilnivå utan att man analyserar faktiska kostnader på fakturan. Detta fick vi erfara när vi försökte få fram underlag per bil.

### **Analys och rekommendation: Administration**

Enligt vår erfarenhet genererar varje bil i normalfallet 3,5 fakturor per månad. Det betyder ca 1 172 fakturor per månad vid en vagnpark på 335 fordon.

Den interna kostnaden för en faktura varierar mellan 200 och 400 kronor beroende på organisation. Om vi räknar relativt lågt med 250 kronor innebär det 3,5 miljoner kronor för Stockholms stad under ett år. Den faktiska kostnaden kan vara mer eller mindre i Stockholms stads fall, beroende på hur den interna processen, hanteringen och faktureringen ser ut.

För att låta ett företag ta hand om all fakturahantering för cirka 100 kronor per bil och månad, och skicka en samlingsräkning per månad och kostnadsställe per bil till Stockholms stad, blir kostnaden 402 000 kronor ( $100 \times 335 \times 12$ ). För den interna hanteringen av dessa fakturor tillkommer 1 005 000 kronor ( $335 \times 250 \times 12$ ). Totalt 1 407 000 kronor.

Besparingspotentialen är – räknat på ett normalfall – ca 2 000 000 kronor. Se bilaga.

Dessa beräkningar baseras endast på förvaltningarna i Stockholms stad, men motsvarande besparingspotential finns också för koncernbolagen, i de fall dessa inte redan har extern hantering.

Stockholms stad bör ägna sin tid åt en controllingfunktion, i stället för kostsam vagnparksadministration. Vi föreslår därför, som en fördjupande åtgärd, att ett hanteringsbolag tar över all administration av Stockholms stads fordon. De fordonsansvariga ute i verksamheten får samtidigt mycket tid över att i stället ägna åt styrning och uppföljning. På köpet får Stockholms stad en avsevärt bättre redovisning från hanteringsbolaget, som enkelt och tydligt redovisar alla kostnader för en bil på önskat kostnadsställe och konto. I dag är Stockholms Stad möjligheter att följa upp alla bilkostnader bristfälliga. Det är snarast i denna del vi ser den största vinsten; i ökad kontroll, enhetlighet, spårbarhet av kostnaderna och bättre framtida uppföljningar och effektiviseringar.

På så sätt ska varje fordon och kostnadsställe kunna följas upp avseende kostnader, körsträcka, drivmedelsförbrukning, innehavstid, finansieringsform samt skador och försäkringsstatistik för framtida upphandlingar.

I samband med att staden lägger ut hanteringen externt, så registrerar hanteringsbolaget alla fordon som tillhör förvaltningarna, oavsett om de är egenfinansierade eller leasade, på samma filial-/69-nummer och lägger dem på respektive organisations- och kostnadsställe. Vinsten med detta är att man underlättar flytt av bilar mellan olika förvaltningar utan att behöva blanda in Vägtrafikregistret; hanteringsbolaget ändrar bara konterings- och föraruppgifter.

Detta gäller även för koncernbolagen men vi bedömer att de tas med efter att förvaltningarna integrerats i det nya systemet och man fått rutinerna att fungera.

Effekterna av förändrade hanteringsrutiner blir bland annat att arbetet med budgetering och kostnadsberäkning underlättas, likaså uppföljning av avvikelser, oavsett om de är verksamhets- eller förarrelaterade. Vidare får verksamhetsansvariga större kontroll på de parametrar som faktiskt påverkar verksamheten och det underlättar den interna kostnadsfördelningen mellan olika

kostnadsställen. Och inte minst underlättas kontrollen av att fordon är rätt försäkrade och besiktigade.

Bland stadens befintliga leverantörer, finns redan idag upphandlade bolag som erbjuder dessa hanteringstjänster. Oavsett vilken leverantör staden väljer, bör man vara uppmärksam på att kommunikationen mellan olika leasingbolag och hanteringsbolaget kan bli föremål för separat avtalskrivning.

Genomförandet av dessa fördjupande åtgärder förutsätter en höjd kunskapsnivå i organisationen i form av tillsättandet av en Fleet Manager-funktion.

## STYRNING

### Fleet manager

Alla övergripande policyer inom Stockholms stad antas av Stockholms Kommunalfullmäktige och därefter av respektive nämnd och styrelse. På mer operativ nivå arbetar man med värderingar och riktlinjer, där eventuellt nya fordonsdirektiv också kan behandlas.

Det operativa ansvaret för fordonsparken ligger på respektive nämnd och styrelse. Visst operativt ansvar åligger dock fordonsansvarige på respektive verksamhet. En hel del generella riktlinjer och regler för fordonsbruk, finns tex miljö.

Fleet Manager är en funktion som är centralt ansvarig med kostnadsansvar för och uppföljning av vagnparken. I detta ingår också microstyrning av exempelvis biltvätt, val av däckleverantör och serviceverkstäder.

Fleet Managers ansvarsområde är stort och inbegriper också bland annat marknadsöversikt; att göra kalkyler för och ekonomisk utvärdering av kommande modeller som följer stadens miljökrav. Här ingår också ansvar för benchmarking av framtida rutiner, t ex avyttring, samt uppföljning och hantering av avvikelser vid försäljning.

Fleet Managern ansvarar också för arbetet med att höja kompetensen hos fordonsansvariga i förvaltningar och bolag. Med detta menar vi exempelvis grundläggande kunskap om exempelvis finansiering, restvärden, avyttring och andra parametrar som påverkar fordonskostnaderna. De ska också lära sig se risker och möjligheter vid exempelvis upphandling, hantering och avyttring.

Fleet Managern är också bollplank till verksamheterna när det gäller avvikelser från styrdokument, som annars reglerar rutinerna för exempelvis beställning av fordon.

Även ansvaret för att dokument och avtal är uppdaterade vilar på Fleet Managern. Förutom de interna styrdokumenten gäller det exempelvis att det finns SLA med leverantörer och uppföljning av dessa, samt Single Point of Contact angående avtal och uppföljningsfrågor med leverantörer.

Fleet Managern deltar också i upphandlingsprocesser rörande vagnparken och har ett ansvar mot koncernbolag angående t ex gemensam miljöstyrning.

Kalkylexempel av de potentiella besparingarna för staden vid inrättande av Fleet Manager är ca 250 000 kr per år för styrning vid försäljning av fordon, ca 250 000 kr per år för controlling av

debiterade kostnader vid återlämning och ca 300-400 000 kr per år för allmän kostnadsuppföljning, t ex feldebiteringar. Se bilaga.

Beräkningarna gäller stadens förvaltningar, men motsvarande besparingspotential finns också för koncernbolagen.

### **Fleet Manager: Ansvar och riktlinjer**

Vi föreslår att Stockholms stad centralt ansvarar för fordonsurval, riktlinjer för finansiering och hur hanteringen av vagnparken skall ske.

Vi föreslår en fordonsansvarig för hela Stockholms stads vagnpark, funktionen Fleet Manager. Denne agerar som "single point of contact" för leasingbolag, hanteringsbolag, service- och reparationsbolag, bilhandlare/importör/generalagent. Den operativt fordonsansvarige på respektive förvaltning och bolag sköter bilbeställningar/avrop, beställningar av service, reparationer och underhåll samt stämmer av hanteringsbolagets och leasingbolagets fakturor.

### **Vision**

Ovan föreslagna åtgärder ligger alla inom ramen för uppdraget och är rimliga att relativt omgående förverkliga. Vår vision för hur vagnparken i Stockholms stad ska fungera inbegriper även att styrning av vagnparken skall kunna ske genom fastställda KPI:er och nyckeltal, att ett fåtal fordon används av enbart en verksamhet eller förvaltning, samt att verksamheterna har ansvar att förbruka så få mil som det är möjligt.

### **Stockholm Göteborg Malmö**

I både Göteborg och Malmö finns kommunalt ägda fordonsbolag: Göteborgs Gatu AB, Gatubolaget, respektive Vagnparken i Skåne AB, Visab. Här nedan följer närmare redogörelser för Gatubolaget och Visab samt jämförelser av vagnparkerna i de tre storstäderna. Se även Bilaga.

### **Göteborg - Gatubolaget**

Göteborgs Gatuaktiebolag, Gatubolaget, är en affärsmässigt driven kommunal aktör som verkar på den öppna marknaden. Det är ett helägt kommunalt bolag som ingår i koncernen Göteborgs Stad.

Enligt sin hemsida håller bolaget, med ett 30-tal anställda, seminarier för stadens fordonsansvariga, arrangerar förarutbildningar, administrerar kommunens bil- och cykelpool, samt bokar budtransporter, däckbyte, service och reparationer samt besiktning av fordon. Enligt uppgifter i media (GP 15 maj 2014) har Gatubolaget numera en mycket begränsad verksamhet och kommer troligen att ombildas till förvaltning (Källa: <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2372388-s-vill-salja-bolag-for-400-miljoner>)

Bolaget äger 2 654 fordon, som i de flesta fall leasas av kommunens organisationer.

Göteborgs kommuns revisorer presenterade 2013 en rapport som visade på brister i såväl policy- som uppföljningsarbete av kommunens bilar. Granskningen omfattade så kallade verksamhetsfordon i Göteborgs stadsdelsnämnder och tio så kallade facknämnder. Revisorernas rapport innehåller väldigt hård kritik, för att komma från en intern revision, vilket också speglar hur allvarliga bristerna faktiskt är.

### **Övergripande kritik**

Revisionsrapporten avslöjade omfattande brister i kommunens organisation. Vid en jämförelse med leasegivarens fordonsförteckning, hittade revisorerna brister i ungefär hälften av nämnderna. Man visste helt enkelt inte vilka bilar som fanns i verksamheten.

Förutom avsaknaden av ordentliga fordonsförteckningar pekade revisorerna i rapporten på brister i riktlinjer och rutiner samt tydligt fördelat ansvar och befogenheter. Man konstaterade att det finns "ökad risk för ekonomiska och förtroendemässiga skador".

I vissa nämnder fanns flera olika system för hur bilarna hanteras, vilket gav oklara regler och försvårade uppföljningen. På andra håll arbetade man efter muntligt vedertagen praxis men utan skriftliga direktiv. Exempelvis var förbudet mot privat användning av bilarna inte uttryckt i skrift.

### **Bränslehantering**

I mer än hälften av de granskade nämnderna saknades riktlinjer och rutiner för användning och tankning av bilarna. Trots att kommunen hade riktlinjer för kontokortshantering, så följde nästan hälften av nämnderna inte dessa regler.

I vissa nämnder gjordes inte någon avstämning mellan fakturor och inköp av drivmedel. Det gjordes heller ingen uppföljning av rimligheten mellan antalet körda mil och mängden inköpt drivmedel. Och i de fall där detta ändå gjordes, var det i vissa fall inte sagt vem som skulle ansvara för kontrollen, vad som skulle kontrolleras eller hur ofta kontrollen skulle utföras.

### **Poolbilar**

För bokning av poolbilar fanns flera olika system. På vissa håll saknades bokningssystem helt och hållet. I fler än hälften av nämnderna saknades rutiner för hur körjournal ska användas.

### **Malmö - Vagnparken i Skåne AB**

Vagnparken i Skåne AB (Visab, 556116-8419) är ett av Malmö kommun helägt aktiebolag som bland annat yrkesmässigt hyr ut fordon och maskiner till Malmö kommuns olika förvaltningar. Personalen som arbetar i bolaget är anställda hos serviceförvaltningen, inom affärsområdet kommunteknik.

En moderat politiker var Visabs första ordförande och mångårig styrelsemedlem. I mars 2012 avslöjades i media hur Visab under 20 år mörkat bilförmåner och avtal till utvalda personer. Allt hade hållits hemligt, även för de egna revisorerna. Bland annat köpte den första ordföranden ut flera hyrbilar från Visab via sitt privata bolag, ibland med stora rabatter, men det förekom också att han gjorde utköp privat, vilket strider mot Visabs egna regler. Han tvingades lämna Visabs styrelse i april 2012, sedan de förmånliga bilaffärerna avslöjats.

I ett beslut från Justitieombudsmannen, JO, (2013-05-06), kopplat till ovanstående händelse, riktas kritik mot att Visabs leasingavtal har gallrats (kastats) ner till endast två år efter att de har avslutats. Ett förfarande som JO kallar "ytterst tveksamt" och kategoriserar "bristerna av allvarligt slag".

### **Jämförelse Stockholm, Göteborg, Malmö**

Vid en jämförelse ser man att det finns både likheter och skillnader mellan de tre storstädernas fordonsinnehav. Personbilarna dominerar och utgör 60-72 procent av vagnparken i samtliga tre städer, medan lätta lastbilar står för 27-32 procent. Övriga är tunga lastbilar, där det finns flest i

Malmö, 8,2 procent. Miljöbilsandelen är klart störst i Stockholm, 47,8 procent, och bara 16,6 procent i Malmö.

Volkswagen är det klart största märket i de tre städerna, med marknadsandel mellan 38,8 och 61,2 procent. Andra vanligt förekommande märken bland de fem största är Toyota, Ford och Mercedes. Under posten Övrigt syns den breda märkesfloran i Stockholm, 18,2 procent, jämfört med 7,9 respektive 14,6 procent i Göteborg och Malmö.

Vad gäller åldern på fordonen i vagnparkerna ligger Stockholm i mitten, medan Göteborg har en betydligt större andel nyare bilar och Malmö dras med en stor andel, 44,6 procent, som är av årsmodell 2008 eller äldre.

I alla tre storstäderna dominerar gasbilarna, 46,9-49,9 procent, men medan etanol är näst vanligast i både Stockholm och Göteborg, utgör fossilt drivna bensin- och dieslbilar hela 34,5 procent av Malmös vagnpark. Där återfinns också en stor del av Malmös fossilt drivna fordon.

Den största skillnaden mellan de tre städernas vagnparker syns i antalet ägare av fordonen och vem som äger. I både Göteborg och Malmö ägs fordonen till mer än 95 procent av respektive kommuns fordonsbolag och även övriga fordon ägs av kommunen. I Stockholm däremot är ägandet av enbart förvaltningarnas fordon spritt på ett stort antal externa leverantörer, där VW Finans är störst med 21,4 procent men alltså långt ifrån ensam aktör.

## **SAMMANFATTNING**

Ynnors analys av Stockholms stads vagnparker syftar till att lämna förslag till hur staden ska finansiera och hantera sina fordon. Förslagen fokuserar på effektiviserad kontroll, för att uppnå kostnadsbesparande synergier. Det sker genom styrning och optimering av vagnparkerna.

### **Förslagen omfattar:**

- Initiala åtgärder, som kan göras med befintlig organisation
- Fördjupande åtgärder, förutsätter inrättande av en Fleet Manager-funktion

### **Förslagen genomförs i två steg:**

1. Stadens förvaltningar
2. Koncernbolag

## **Vagnparken**

### **Initiala åtgärder**

#### ***Modelloptimering – renodling***

Syfte: Uppnå ekonomiskt, miljö- och leveransmässigt bästa resultat, utifrån befintliga förutsättningar och avtal.

#### ***Åtgärder:***

- Definiera nyanskaffnings- och utbytesbehovet 2014-2015
- Definiera stadens tekniska krav (miljö, säkerhet etc) mot befintligt modellutbud
- Definiera en enhetlig färg
- Välj ut ett fåtal modeller, beroende på syfte, t ex: Persontransport, flakbil, servicebil, skåpbil
- Gör TCO-kalkyler för aktuella kandidater

- Definiera behov och krav, undersök lager- och leveransmöjligheter
- Välj om möjligt en befintlig upphandlad leverantör, av ett märke, för varje kategori och bränsle.

### **Fördjupande åtgärder**

Ny upphandling av miljöfordon:

- Avtal med ett fåtal leverantörer
- Hårda TCO-krav
- Hårda leveranskrav

### **Bilpool**

#### *Åtgärder*

Förslag lämnas inte.

Extern bilpool, fördelar:

- Befintlig infrastruktur
- Extern hantering
- Binder inte eget kapital
- Elimineras taxiresor

Intern bilpool, fördelar:

- Buffert i och förenklad planering av vagnparken

### **Miljö**

Se åtgärdsförslag i "Vagnparken".

### **Service, underhåll och reparationer**

#### *Fördjupade åtgärder*

- Teckna avtal/SLA (Service Level Agreement) med extern servicepartner
- Avtalet ska omfatta bland inkludera reservdelsförsörjning, reparationer, service och underhåll
- Teckna avtal/SLA (Service Level Agreement) med extern däckpartner
- Avtalet ska omfatta bland inkludera däck, däckförvaring, med krav på miljöeffektiva däck
- Använd körjournal i bilarna, för bättre kontroll

### **Bränsle**

#### *Fördjupade åtgärder*

- Upprätta avtal drivmedelsbolag för uppföljning av drivmedelsförbrukning
- Ta hänsyn till möjlighet till sladdladdning vid val av elfordon

## Restvärde, körsträcka och innehavstid

### *Initiala åtgärder*

- Inventera leasade fordon med syfte att identifiera fordon för att förlänga leasingavtal med 12 månader
- Köp ut leasade fordon med begränsad körsträcka och läggs i egna böcker, gäller främst gasbilar

### *Fördjupade åtgärder*

- Köp ut gasbilar efter leasingtidens utgång och redovisas i egna böcker, i de organisationer som inte har möjlighet till momsavdrag, om möjligt med avskrivningstid på 6-7 år
- Leasa dieseldrivna personbilar på 48 månader
- Leasa elbilar och elhybrider, avtalstiden beror på t ex kostnad för batterihyra
- Teckna avtal med externa bolag som anlitas för avyttring av stadens fordon

## Finansiering

### *Initiala åtgärder*

- Teckna avtal om garanterade restvärden med billeverantören istället för leasegivaren, "operationell leasing light", där det garanterade restvärdet är en option som staden kan välja att utnyttja eller inte utnyttja

### *Fördjupade åtgärder*

- Begränsa antalet leasegivare till ett befintligt captivebolag, för all leasing

## Administration

### *Initiala åtgärder*

- Anlita ett externt hanteringsbolag för alla fordon, om möjligt med befintlig upphandlad leverantör
- Avtala om redovisning per kostnadsställe och per fordon, avseende t ex kostnader, körsträcka, drivmedelsförbrukning, innehavstid, finansieringsform, skador och försäkringsstatistik
- 69-registrera alla fordon på respektive organisations- och kostnadsställe
- Fokusera på controlling
- Observera att kommunikationen mellan leasing- och hanteringsbolag kan behöva avtalsregleras!

## Styrning

### **Fleet Manager**

### *Fördjupade åtgärder*

- Upprätta funktionen Fleet Manager

## Styrdokument

### *Nyanskaffning av fordon*

Ska innehålla riktlinjer för:

- Vilka fordon ska leasas, alternativt läggas i egna böcker
- Leasingkontraktstider
- Vem ska hantera
- Minimikriterier för innehavstid och antal mil
- Alternativa lösningar för lågmilare

### **Avyttring av fordon**

Ska innehålla riktlinjer för:

- Försäljning av fordon
- När avyttring ska ske
- Fordonets skick vid avyttring: Skador åtgärdade, däckuppsättningar finns med etc

### **BESPARINGAR OCH EFFEKTER**

För beräkningar, se bilaga.

#### **Modelloptimering**

Potentiella besparingar, exempel:

Inbesparing vid 50 eldrivnabilar och 5 års innehavstid: 4 miljoner kr, 800 000 kr per år

#### **Innehavstider**

Potentiella besparingar, exempel:

Förlängning för hälften av stadens fordon med 12 månader, ca 4 miljoner kr år 1.

Om man fortsättningsvis förlänger innehavstiden till minst 48 månader så finns potential till motsvarande kostnadsänkning per år.

#### **Administration**

Potentiella besparingar, exempel, per år:

Extern fakturahantering, ca 2 000 000 kr

#### **Fleet Manager**

Potentiella besparingar, exempel, kr per år:

Styrning vid återlämning av operationellt leasade fordon, ca 250 000 kr

Controlling av debiterade kostnader vid återlämning, ca 250 000 kr

Allmän kostnadsuppföljning, t ex feldebiteringar, ca 300 000-400 000 kr

#### **Summa besparingar**

7 700 000 kr år 1

3 900 000 kr från år 2 och framåt genom generell ökning av innehavstid.



## Bilagor

### Bilaga, Beräkning för exemplet bilpool

Detta är listpriser från Sunfleets fasta månadsabonnemang. Den fasta avgiften på 149 per månad och anslutningsavgiften är inte medräknad, då den säkert är bortförhandlingsbar.

Förutsättning: 4 mil per hyrtillfälle och 5 timmars nyttjande. Liten transportbil och mellanstor personbil används lika mycket vardera.

Mellanstor personbil: 38 kr per timme, 33 kr per mil inkl drivmedel, startavgift 40 kr

Liten Transportbil: 52 kr per timme, 38 kr per mil inkl drivmedel, startavgift 40 kr

### Milkostnad mellanstor personbil

38kr/timme \* 5 timmar = 190 kr

33 kr/mil \* 4 mil = 132 kr

Startavgift: 40 kr

Totalt: 91 kr per mil, 79 kr ex moms

### Milkostnad liten transportbil

52kr/timme \* 5 timmar = 260 kr

38 kr/mil \* 4 mil = 152 kr

Startavgift: 40 kr

Totalt: 113 kr per mil, 99 kr ex moms

### Genomsnittlig kostnad

102 kr per mil, 89 kr ex moms

## Bilaga, Kostnadsberäkningar

### Modelloptimering

Modelloptimering elbilar, inbesparing: 800 000 kr per år

Antal elbilar: 50

Innehavstid: 5 år

Skillnad, dyrast och billigast TCO: 16 000 kr år

Inbesparing, totalt:  $50 * 5 * 16\,000 = 4\,000\,000$  kr

Inbesparing, per år: 800 000 kr

### Innehavstider

Förlängning för hälften av stadens fordon med 12 månader, inbesparing: ca 4 miljoner kr, som en engångspost för de första avtalade 36 månaderna .

Förlängning av innehavstiden: 12 månader

Besparing: 350 kr per månad per bil

Antal fordon: 403 (hälften av den totala vagnparken)

Antal månader: 36

$350 \times 403 \times 36 = 4,3$  miljoner (ca 4 miljoner)

### Administration

Extern fakturahantering, inbesparing: ca 2 miljoner kr per år

Intern fakturahantering, nuläge

Fakturor: 3,5 per bil per månad

Antal fordon, staden: 335

Fakturor per månad, totalt: 1 172

Internkostnad: 250 kr per faktura

Kostnad, totalt:  $1\,172 \times 250 \times 12 = 3\,516\,000$  kr

Extern fakturahantering, förslag

Kostnad, per bil: 100 kr per månad

Kostnad, totalt:  $335 \times 100 \times 12 = 402\,000$  kr

Kostnad, intern hantering av extern fakturahantering, per bil: 250 kr per månad

Kostnad, intern hantering av extern fakturahantering, totalt:  $335 \times 250 \times 12 = 1\,005\,000$

Kostnad, extern fakturahantering och intern hantering, totalt: 1 407 000 kr

Summa, inbesparing:  $3\,516\,000 - 1\,407\,000$  kr = 2 109 000 kr (ca 2 miljoner kr)

## **Fleet Manager**

Fleet manager, inbesparing: 900 000 kr per år

Styrning, återlämning av fordon. Detta genom val av försäljningskanal, tidpunkt på år samt skick på fordon och utrustning.

Antal fordon, per år: 150

Val av försäljningskanal, per bil: 1 700 kr

Inbesparing, totalt:  $150 * 1\,700 = 255\,000$  kr (ca 250 000 kr)

Controlling av debiterade kostnader vid återlämning/försäljning. Kontroll av debiterade skador kontra försäkrings skador samt ev värde höjande åtgärder.

Antal fordon, per år: 150

Inbeparing, per bil: 1 700 kr

Inbesparing, totalt:  $150 * 1\,700 = 255\,000$  kr (ca 250 000 kr)

Allmän kostnadsuppföljning, t ex feldebiteringar

Antal fordon: 806

Inbeparing, per bil per år: 500 kr

Inbesparing, totalt:  $806 * 500 = 403\,000$  kr (ca 400 000 kr)

## **Summa besparingar, år ett**

Modelloptimering: 800 000 kr

Innehavstider: 4 000 000 kr

Administration: 2 000 000 kr

Fleet manager: 900 000 kr

Summa, kr: 7 700 000 kr

## **Summa besparingar, följande år**

Innehavstider: 1 000 000 kr\*

Administration: 2 000 000 kr

Fleet manager: 900 000 kr

Summa, kr: 3 900 000 kr

\*Generell ökning av innehavstid med 12 månader till max 60 månader.

## Bilaga, Stockholm jämfört med Göteborg och Malmö

### Fordonsslag, andel

	Stockholm*	Göteborg	Malmö
Personbil	71,8	72,2	60,2
Lätt lastbil	27,1	27,2	31,6
Tung lastbil	0,1	0,6	8,2

\*Förvaltningarna

## Årsmodell

	Stockholm	Göteborg	Malmö
2014	*	7,4	5,3
2013	8,1	22,6	15,8
2012	17,1	20,9	8,4
2011	17,5	24,8	9,1
2010	15,6	7,5	7,3
2009	23,3	6,7	9,6
Äldre	18,4	10,1	44,6

\*Siffrorna för Stockholm baseras på det underlag som tillhandahållits av uppdragsgivaren, där status gäller innehavet 2013

## Bränsle

	Stockholm	Göteborg	Malmö
Bensin	5,2	9,5	11,8
Diesel	12,2	11,3	22,7
El	5,5	5,8	0,9
Elhybrid	7,7	8,9	1,5
Etanol	20,7	16,0	11,3
Gas	46,9	48,6	49,9
Laddhybrid	1,9	0,1	1,8

## Miljöbilar, andel

- Stockholm 47,8
- Göteborg 23,9
- Malmö 16,6

## Ägare Stockholm

- Egna bolag 35,4
- Förvaltningar 10,4
- Finansbolag 54,2
  - Varav VW Finans 51,3
  - Varav Toyota Kredit 16,4
  - Varav övriga\* 32,3
- \*ca 12 olika leverantörer

## Ägare Göteborg

Göteborgs Gatuaktiebolag	99,8
Kommunleasing i Göteborg AB	0,2

## Ägare Malmö

Visab	96,2
Malmö stad	1,4
Malmö utb. förvaltn.	1,1
Malmö Museer	1,1
Övriga (interna)	0,2

## Bränsle

	Stockholm	Göteborg	Malmö
Bensin	5,2	9,5	11,8
Diesel	12,2	11,3	22,7
El	5,5	5,8	0,9
Elhybrid	7,7	8,9	1,5
Etanol	20,7	16,0	11,3
Gas	46,9	48,6	49,9
Laddhybrid	1,9	0,1	1,8

Nedanstående tabell avser endast fordon i trafik



## Körförbud

	Antal
Stockholm*	13
Göteborg	16
Malmö	3

\*Förvaltningarna

## Avställda

	Antal
Stockholm	15*
Göteborg	6
Malmö	37

\*Förvaltningarna, samtliga på Trafikkontoret

## Inkomna Enkäter

Stockholms stad Östermalms stadsdelsnämnd, Familjeenheten

Stockholmvatten AB

Trafikkontoret

Farsta stadsdelsförvaltning

AB Familjebostäder

Södermalms stadsdelsförvaltning

Stockholms Stadsbyggnadskontor

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning

Miljöförvaltningen i Stockholm Stad

Kungsholmens stadsdelsförvaltning

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

SISAB (skolfastigheter)

AB Stokab

AB Stockholmshem

Utbildningsförvaltningen

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning

Boendegruppen / Sociala Avdelningen

Stockholm Stads Parkerings AB

Svenska Bostäder

Fastighetskontoret

Stockholms Trygghetsjouren

Idrottsförvaltningen

Arbetsmarknadsförvaltningen

Socialförvaltningen