

Driftnämnden Kollektivtrafik**§74****Beslut om Inriktningsbeslut bolagsbildning Krösatåg**

DNKT250057

Beslut

Driftnämnd Kollektivtrafik beslutar att

- att gå vidare med förberedelserna för att bilda ett gemensamt bolag – Krösatågen AB, tillsammans med Region Blekinge, Region Jönköpings län, Region Kalmar län, Region Kronoberg och Region Skåne.

Ärendet

Krösatåg utgör ett lokal- och regionaltågssystem som är verksamt i södra Sverige. Hallands andel av den totala kilometerproduktionen uppgår till 2,8%. Under perioden 2024–2025 har den befintliga samverkansorganisationen utretts. Utredningarna har konstaterat att organisationen präglas av både strukturella och funktionella utmaningar. För att skapa ökad tydlighet kring mandat, ansvarsfördelning, effektivitet och ledning föreslås att Krösatågssamverkan omvandlas till ett bolag.

Respektive region ska nu bereda ärendet och ta ställning till om förberedelserna för bildandet av ett gemensamt bolag, Krösatågen AB, ska inledas. Bolaget föreslås ägas av de sex samverkande regionerna där bolaget ska fungera som ett servicebolag till regionerna och ansvara för både operativa och strategiska uppgifter.

Förslag till beslut

Driftnämnd Kollektivtrafik beslutar att

- att gå vidare med förberedelserna för att bilda ett gemensamt bolag – Krösatågen AB, tillsammans med Region Blekinge, Region Jönköpings län, Region Kalmar län, Region Kronoberg och Region Skåne.

Beslutsunderlag

- Beslutsförslag, Inriktningsbeslut bolagsbildning Krösatåg

Ordförandes sign

Justerares sign

Utdragsbestyrkande

Driftnämnden Kollektivtrafik

- Bilaga 1. Slutrapport - Framtida organisationsform för Krösatågssamarbetet, 2024-12-06
- Bilaga 2. Fördjupad konsekvensanalys inför beslut om framtida associationsform för Krösatågssamverkan, 2025-05-16
- Bilaga 3. Inriktningsbeslut - Bolagsbildning Krösatågen, 2025-06-11
- Bilaga 4. §280 RSAU Dialog inför ställningstagande om inriktningsbeslut bolagsbildning Krösatåg (Gemensam med TU)(RS251186-3)

Expedieras till

Regionstyrelsen

Paragrafen är justerad

Ordförandes sign

Justerares sign

Utdragsbestyrkande

Hallandstrafiken
Daniel Modiggård
Chefsstrateg

Beslutsförslag

Datum	Diarienummer
2025-11-19	DNKT250057

Driftnämnden Kollektivtrafik**Beslutsförslag, Inriktningsbeslut bolagsbildning
Krösatåg****Förslag till beslut**

Driftnämnd Kollektivtrafik beslutar att föreslå Regionstyrelsen

- att gå vidare med förberedelserna för att bilda ett gemensamt bolag – Krösatågen AB, tillsammans med Region Blekinge, Region Jönköpings län, Region Kalmar län, Region Kronoberg och Region Skåne.

Sammanfattning

Krösatåg utgör ett lokal- och regionalstågssystem som är verksamt i södra Sverige. Hallands andel av den totala kilometerproduktionen uppgår till 2,8%. Under perioden 2024–2025 har den befintliga samverkansorganisationen utretts. Utredningarna har konstaterat att organisationen präglas av både strukturella och funktionella utmaningar. För att skapa ökad tydlighet kring mandat, ansvarsfördelning, effektivitet och ledning föreslås att Krösatågssamverkan omvandlas till ett bolag.

Respektive region ska nu bereda ärendet och ta ställning till om förberedelserna för bildandet av ett gemensamt bolag, Krösatågen AB, ska inledas. Bolaget föreslås ägas av de sex samverkande regionerna där bolaget ska fungera som ett servicebolag till regionerna och ansvara för både operativa och strategiska uppgifter.

Bakgrund

Om Krösatåg

Krösatåg utgör ett lokal- och regionalstågssystem som verkar i södra Sverige. Systemet omfattar cirka 7,5 miljoner tågkilometer per år och trafikerar över 80 tågstationer. Fördelningen av tågproduktionen per region under 2024 var enligt följande: Jönköping 41,4 %, Kalmar 29,5 %, Kronoberg 15,0 %, Blekinge 6,3 %, Skåne 5,0 % samt Halland 2,8 %.

Krösatåg trafikerar HNJ-banan (Halmstad Nässjö Järnvägar), med uppehåll vid de halländska stationerna i Halmstad, Sannarp, Oskarström, Torup, Kinnared och Landeryd. Trafikutbudet omfattar för närvarande fem avgångar i vardera riktningen under vardagar. Under helger, det vill säga lördagar och söndagar, erbjuds fyra avgångar i båda riktningarna.

Trafiken utförs i dagsläget av SJ AB enligt ett upphandlat trafikavtal. Avtalet omfattar trafikdrift, bemanning samt underhåll av fordon och löper till och med december 2033. Fordonsunderhållet sker vid två tågdepåer vilka är belägna i Nässjö respektive Kalmar. Eftersom HNJ-banan inte är elektrifierad, trafikeras sträckan i nuläget med dieseldrivna fordon av typen Y31/Y32. Inom de närmaste åren står Krösatågstrafiken inför en omfattande modernisering av fordonsflottan. För de sträckor som inte är elektrifierade finns planer på att trafikera dessa med så kallade bimodala tåg. Dessa fordon är konstruerade för att kunna framföras både med eldrift och med förbränningsmotorer, motorer vilka kan drivas med fossilfria bränslen.

Mål och syfte med bolagisering

Syftet med att bilda ett bolag för Krösatågstrafiken är att etablera en tydlig ansvarsfördelning, möjliggöra en mer effektiv styrning samt säkerställa en professionell ledning av verksamheten. Genom bolagsformen skapas även bättre förutsättningar för samordning mellan de berörda regionerna. Målet är att uppnå en högre kvalitet och ökad kostnadseffektivitet i den regionala tågtrafiken. Bolagiseringen syftar vidare till att stärka kapaciteten att utveckla Krösatågen i enlighet med framtidens krav på hållbara, tillgängliga och attraktiva transporter.

Bakgrund och motiv

Nuvarande samverkansorganisation präglas av strukturella och funktionella utmaningar. Dessa har identifierats genom tidigare rapporter och intervjuer med nyckelaktörer. Jämförelser har även gjorts med andra regionala tågssystem i Sverige. Det råder otydlighet kring mandat, ansvarsfördelning och ledning.

Affärschefsfunktionen är svagt definierad och styrningen splittrad. Detta hämmar effektivitet och möjligheten att driva verksamheten professionellt. Dagens modell saknar ett tydligt gemensamt operativt ansvar. Det finns därför ett behov av att samla lednings- och styrfunktioner i ett separat aktiebolag med en ledningsgrupp där regionernas trafikdirektörer ingår, och som har tydligt mandat att agera inom ramen för det regionala ägandet.

Genomförda utredningar

- *Slutrapport – Framtida organisationsform för Krösatågssamarbetet, 2024-12-06 (bilaga 1).*

Samverkansgruppen för Krösatågen gav i mars 2024 ett uppdrag att utreda lämplig framtida organisationsform för Krösatågssamarbetet, arbetet slutredovisades i december 2024. Utredningens övergripande slutsats var att Krösatågen tydligt visar på behovet av förändrad styrning och ledning. Utredarens bedömning var att det mest relevanta och optimala är att gå vidare med en bolagslösning.

- *Fördjupad konsekvensanalys inför beslut om framtida associationsform för Krösatågssamverkan, 2025-05-16 (bilaga 2).*

Samverkansgruppen för Krösatågen gav 2025 ett fortsättningsuppdrag att ta fram en fördjupad konsekvensanalys, inför beslut om framtida associationsform för Krösatågssamverkan. Syftet med rapporten var att underlätta ett gemensamt ställningstagande mellan de sex ägarregionerna och att kunna ta beslut i frågan gällande framtida associationsform.

Rapporten föreslog följande inriktningsbeslut:

- Att regionerna gemensamt beslutar att gå vidare med förberedelserna för att bilda ett gemensamt Krösatågen AB, ägt av de sex samverkande regionerna.
- Att bolaget ska ha ansvar för såväl operativa som strategiska uppgifter i enlighet med definierat uppdrag.
- Att det inleds ett arbete med att ta fram bolagsordning, aktieägaravtal och ägardirektiv.
- Att bolagets organisationsstruktur, uppdrag, kapitalbehov och tidsplan konkretiseras i ett nästa steg.
- Att upphandlingsrättsliga, juridiska och kommunalrättsliga aspekter säkerställs i samband med framtagande av styrdokument.

Etablering av Krösatågen AB

Bolaget ska fungera som ett servicebolag till regionerna och ansvara för både operativa och strategiska uppgifter i enlighet med framtagna uppdragsbeskrivning.

Ett bifall till förslaget innebär:

- att arbetet med att ta fram bolagsordning, aktieägaravtal och ägardirektiv genomförs.
- Att bolagets organisationsstruktur, uppdrag, kapitalbehov och etableringstidplan konkretiseras.
- Att upphandlingsrättsliga, juridiska och kommunalrättsliga förutsättningar säkerställs som en del i processen att ta fram ovan nämnda styrdokument.
- Att respektive region genom trafikdirektörer i kollektivtrafiksmyndigheterna deltar i det fortsatta samordnings- och etableringsarbetet under 2025 och 2026 med sikte på att Krösatågen AB etableras senast 1 januari 2027.

Barnkonsekvens- och jämställdhetsanalys

Kollektivtrafiken är ett fördelningspolitiskt verktyg för att skapa jämlika förutsättningar för invånarna och bygga ett hållbart och välintegrerat samhälle. Den möjliggör att människor, oavsett ålder, plats eller ekonomiska förutsättningar, kan mötas, handla, arbeta och studera på jämlika villkor. Ur ett barnkonsekvensperspektiv är kollektivtrafiken särskilt viktig eftersom den ger barn och unga tillgång till skola, fritidsaktiviteter och sociala mötesplatser. För barn som bor i områden med begränsad service eller där föräldrar saknar bil är kollektivtrafiken ofta en förutsättning för att delta i samhället på lika villkor. Utan kollektivtrafik skulle många barn och unga, liksom andra grupper, förlora tillgängligheten till utbildning, fritid och social gemenskap – vilket påverkar både deras utveckling och möjligheter i livet.

Genom bildandet av ett gemensamt bolag skapas förutsättningar för att uppnå tågtrafik med hög kvalitet med tillhörande kostnadseffektivitet. Ärendet bedöms resultera i en förbättrad kollektivtrafik i Halland vilket därmed är positivt ur både ett barn- och jämställdhetsperspektiv.

Ekonomiska konsekvenser av beslutet

Valet mellan bolagsbildning och fördjupad samverkan påverkar inte enbart styrning och organisation, utan även kostnadsstruktur, resursfördelning och administrativa aspekter. En övergripande ekonomisk analys visar att skillnaderna i faktiska kostnader är marginella. Båda alternativen kräver likvärdig operativ kapacitet. Sammantaget bedöms bolagsformen erbjuda bättre förutsättningar för effektivitet, tydlighet och samlad styrning – utan att medföra betydande merkostnader.

Hallandstrafiken

Andreas Almquist
Förvaltningschef

Daniel Modiggård
Chefsstrateg

Bilaga:

- Bilaga 1. Slutrapport – Framtida organisationsform för Krösatågssamarbetet, 2024-12-06
- Bilaga 2. Fördjupad konsekvensanalys inför beslut om framtida associationsform för Krösatågssamverkan, 2025-05-16
- Bilaga 3. Inriktningsbeslut – Bolagsbildning Krösatågen, 2025-06-11
- Bilaga 4. §280 RSAU Dialog inför ställningstagande om inriktningsbeslut bolagsbildning Krösatåg (Gemensam med TU)(RS251186-3)

Styrelsens/nämndens beslut delges

Regionstyrelsen

Utreddare Krösatågen
Ulf Fransson
0730-747210
Ulf.a.fransson@rjl.se
Ulf@fransson.se

Samverkansgruppen för
KRÖSATÅGEN
6 DEC 2024

SLUTRAPPORT

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET



FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Innehåll

FÖRORD	3
1 UTREDNINGSUPPDRAG / DIREKTIV	3
2 BAKGRUND	3
3 UTREDNINGСУNDERLAG	5
4 UTREDNINGENS OMFATTNING, UPPLÄGG OCH TIDPLAN	6
5 DOKUMENT OCH INTERVJUER	6
5.1 Dokument	6
5.1.1 Nuvarande samverkansavtal	6
5.1.2 Övriga dokument om Krösatågssystemet	8
5.1.3 Andra tågsystems dokument	8
5.2 Intervjuer	9
5.3 Summering av dokument och intervjuer	10
6 ANALYSENS RESULTAT I RELATION TILL OLIKA ORGANISATIONSFORMER ENLIGT UPPDRAGET	12
7 PROBLEMBILDER OCH TILLGÅNGAR. FRAMTID	15
8 FRAMTIDA ORGANISATIONSBLD	19
9 SLUTSATER OCH FÖRSLAG	21
 Bilagor	
1. Uppdragsbeskrivning, mars 2024	25
2. Linjekarta	26
3. Gällande samverkansavtal, 2021	27
4. Förslag till tidplan för processen	39

FÖRORD

Stor enighet råder om att nuvarande ledningssituation, för det gemensamma Krösatågssystemet, inte motsvarar förväntningar och krav som ställs på en effektiv och beslutsfärg organisation. Den ska hantera en mycket komplex och omfattande tågorganisation och som berör sex geografiska regioner och som dessutom omsätter mångmiljardbelopp samt ska operera för att tjäna regional utveckling bland miljoner invånare under flera decennier framöver. Nu finns ett tidsfönster, under de närmaste åren, att ta krafttag för att förändra och effektivisera styrning och ledning, inte minst i perspektivet av investeringar i nya tåg, som skall vara verksamma under 30–40 år. Tågen betingar en stor kostnad, men som också allra mest möjliggör en mycket förbättrad tågkapacitet och åtkomfort för resenärerna i Krösaregionen. Därför finns nu en möjlighet att kraftsamla i en ny organisationsmodell för att utnyttja Krösatågssystemet, som en viktig faktor för den regionala utvecklingen i de sex involverade regionerna.

I utredningen används begreppet Affären (Affärsdriften) som ett samlingsbegrepp för den affärsrelation som är tecknad i operatörsavtalet med SJ AB och samtliga sex regionala huvudmän/regionerna för den samlade tågdriften.

1 UTREDNINGSUPPDRAG / DIREKTIV

Samverkansgruppen för Krösatågen har givit i uppdrag att utreda lämplig framtida organisationsform för Krösatågsarbetet. Samtliga sex regioner är avtalsparter i tågssystemet. Uppdraget har givits i mars 2024 till Ulf Fransson, som ensam svarar för utredningsarbetet och denna slutrapport.

Uppdraget är formulerat som att för- och nackdelar skall analyseras gentemot fyra alternativ (nuvarande samverkansmodell, fördjupad samverkansmodell men med en region som har huvudansvar, bolagsbildning och egenregiorganisation) ställda mot ett antal bedömningskriterier. Utredaren har till uppdragsgivarna anmält att inledningsvis kommer en fördjupad analys av utmaningar och tillgångar att göras för att identifiera frågeställningar, varefter dessa ställs mot olika organisationsalternativ. Denna metodik anmäldes vid avrapportering den 24 maj 2024.

Uppdragsbeskrivningen återfinns i sin helhet i bilaga 1.

2 BAKGRUND

Regionaltågssystemet Krösatågen bedrivs i samverkan mellan Region Jönköpings län, Region Kalmar län, Region Kronoberg, Region Blekinge, Region Skåne och Region Halland. Regionerna är ansvariga för kollektivtrafiken i Jönköpings län, Hallands län, Kalmar län, Kronobergs län, Blekinge län och Skåne län med uppgift att driva och utveckla kollektivtrafiken i ett sammanhängande trafiksystem inom respektive län, men också till och från angränsande län.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Trafiken är upphandlad och nuvarande trafikavtal sträcker sig till december 2033. Trafiken utförs av SJ AB och omfattar såväl trafikdrift, bemanning som underhåll av fordonen.

Krösatågssystemet har en historia ca 40 år tillbaka och med ursprung i Jönköpings län och med trafikering till Åseda i Kronobergs län från 1985.

1990 bytte Krösatågen namn till Länstågen. Det var i samband med att tågen började gå hela vägen till Halmstad. Trafiken ökade. De fem Krösatågen blev ett tjugotal Länståg. Fler linjer tillkom och tågen började trafikera stambanan mellan Nässjö-Tranås och Nässjö-Sävsjö-Stockaryd samt Nässjö-Oskarshamn (numera Jönköping-Nässjö-Eksjö).

2002 återtog namnet Krösatågen.

2013 utvidgades linjenätet och Krösatågen trafikerar numera även Karlskrona-Emmaboda-Kalmar och Växjö-Alvesta-Hässleholm.

2015 började Krösatågen att köra på sträckan Jönköping-Tranås.

2021 införlivades Kustpilen in i Krösatågen. Krösatågen började därmed att trafikera Linköping-Västervik och Linköping-Kalmar.

2023 utökades linjenätet ytterligare. Krösatågen började nu att köra mellan Kalmar-Växjö.

I systemet körs i dag ca 7,5 miljoner tågkilometer per år och drygt 80 stationer trafikeras. Trafiken körs på elva linjer. För olika linjesträckningar se bilaga 2.

För budget 2024 är fördelningen mellan huvudmännen följande; JLT (Jönköping) 41,4 %, HLT (Halland) 2,8 %, LTK (Kronoberg) 15,0 %, Skånetrafiken 5,0 %, Blekingetrafiken 6,3% samt KLT (Kalmar) 29,5 %.

Omfattningen av dagens system gör att det har blivit svårare att från huvudmännens sida på ett effektivt sätt styra och leda organisationen, via ett samverkansavtal, och på senare tid har frågan lyfts om det vore bättre och effektivare att t.ex. bilda ett gemensamt bolag (likt Öresundståg AB). En genomgång av olika driftsformer gjordes våren 2022 och presenterades för Krösatågens Samverkansgrupp.

Vad gäller Krösatågens fordonspark kommer inom de närmaste åren stora förändringar att äga rum, såväl kapacitetsmässigt som vad gäller passagerarstandard.

Krösatågens nuvarande fordonsflotta består av eldrivna fordon av typen X11/X14 och fordon med förbränningsmotorer av typen Y31/Y32 samt Y2.

Efter upphandling är nya tåg beställda, varvid Region Jönköpings län, Region Blekinge, Region Kronoberg och Region Kalmar län beställt 28 nya Krösatåg.

Leverans av tågen beräknas ske under 2025–27, möjligen även under 2028.

20 av tågen är elektriska och 8 av dem är bimodala, vilket innebär att de kan drivas både elektriskt och med förbränningsmotorer. Förbränningsmotorerna är godkända för fossilfritt bränsle och tänkta att trafikera sträckor som inte är elektrifierade.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Stora ekonomiska åtaganden är förknippade med de nya tågen, varvid årlig tågkostnad för samtliga tåg beräknas uppgå till ca 250 miljoner kronor i 2025 års kostnadsnivå. Avtalstiden är 30 år och gäller som hyresavtal/leasing med Transitio. För 2025 är operatörskostnaden med SJ AB ca 430 miljoner kronor för hela system. Till detta kommer elkostnader samt banavgifter till Trafikverket.

Fakta om de nya tågen:

- Det rör sig om fyravagnars/envåningsfordon av typen CAF Civity. Längden blir 76 meter för de elektriska tågen och 67 för de bimodala tågen. Topp hastigheten blir 200 km/h för de elektriska tågen och de bimodala tågen när de går på el, 140 km/h i förbränningsmotordrift.
- Det kommer att finnas omkring 190 fasta sittplatser i de elektriska tågen och 140 i de bimodala. Därutöver ska fällstolar finnas. Inredningen blir anpassad för arbets- och vardagsresor med restider över två timmar och ställbara stolar med arbetsbord, eluttag, Wi-Fi m m.
- Flexytor med fällstolar samt möjlighet att ta med större bagage och cyklar kommer att finnas, liksom en avdelning anpassad för resenärer med funktionsvariationer och med plats för rullstol. Två toaletter finns, varav en anpassad för resenärer med funktionsvariationer.

3 UTREDNINGSUUNDERLAG

Underlag för denna utredning består av dokument och intervjuer. *Samverkansavtalet mellan de sex samverkande regionerna 2021* är grundläggande liksom

Information / utbildning politiska samverkansgruppen 2022/2023,

Organisationsarbete på kort sikt / Rapport 2024-02-05 samt

PM-Krösatågororganisationen på kort sikt våren 2024.

Därutöver finns en studie gjord av WSA 2022-03-31/ *Krösatågen / Politisk samverkansgrupp.*

Ekonomiska fördelningstabeller samt personalresurser 2024.

Härutöver har dokument från andra tågssystem i landet inhämtats i form av bolagsordningar och diverse strategiska handlingar.

Intervjuer har genomförts med samtliga politiska företrädare i samverkansgruppen, trafikdirektörer, tågchefer/motsv och annan operativ ledningspersonal i samtliga regioner. Vidare har intervjuats företrädare för andra tågssystem i landet (Öresundståg, Västtåg, Mälartåg, Norrtåg, Tåg i Bergslagen), företrädare för Trafikverket samt aktuell operatör (SJ AB). Avslutningsvis har regionernas utvecklingsdirektörer intervjuats vad gäller tågsystemets utvecklingsroll liksom infrastrukturfrågor (regionala utvecklingsfrågor, RU).

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

4 UTREDNINGENS OMFATTNING, UPPLÄGG OCH TIDPLAN

Utredningsarbetet har bedrivits under mars-november 2024 och genomförts i form av studier och analys av Krösatågsdokument, andra tågsystems dokument enligt ovan samt intervjuer med berörda politiker och personal, likaså enligt ovan.

Intervjuer och underlag i övrigt har studerats i huvudsak under tiden fram till september varefter höstens arbete koncentrerats till analys och avstämningar samt textskrivning.

Utredningsarbetet har fokuserat på identifiering av utmaningar/problembilder och tillgångar samt förslag på framtida struktur och organisation för styrning och ledning, varefter mest adekvat organisationsmodell sökts. Under arbetets gång har även andra frågeställningar uppkommit, men då uppdraget är begränsat till styrnings- och ledningsfrågor / organisationsfrågor har frågor rörande trafikering, dimensionering av trafik, tidtabeller, biljettsystem, taxor, finansiering av tågtrafiken, operatörsavtal, depåkapacitet m.m. ej behandlats i studien.

Successiv rapportering har skett till samverkansgruppen (ordförandena i regionernas trafiknämnder/motsv jämte trafikdirektörerna) 24 maj och 18 okt samt slutredovisning 6 dec 2024.

5 DOKUMENT OCH INTERVJUER

5.1 Dokument

5.1.1 Nuvarande samverkansavtal

Det nuvarande samverkansavtalet, bilaga 3, mellan de sex regionerna/Krösatågen är daterat 2021-06-03 och började tillämpas 2021-12-12 och löper parallellt med gällande operatörsavtal (SJ AB).

Utredningen konstaterar att avtalet är omfattande och berör många väsentliga samarbetspunkter. Dock noteras att orsaken till föreliggande uppdrag, gällande översyn av organisationsform och styrning/ledning, har sin grund i brister i avtalet och brist på tydlighet samt skillnad mellan avtalstext och faktiskt genomförande. Flera utmaningar har likaså identifierats i de ovan övriga nämnda underlagsdokumenten och som bekräftats i detta utredningsarbete, såsom följande.

Brist på beslutsmandat för såväl politikergruppen som trafikdirektörer samt för affärschef är tydlig. Beslutsmandat i en samverkansorganisation är ofta ett otydligt moment.

Ordförandeskapets hemvist i dokumentet överensstämmer inte med verkligheten.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Målbild och strategiska dokument saknas i avtalet varför mer operativa planer blir svåra att utarbeta. Samtliga sex regioner har egna trafikförsörjningsprogram, tågplaner och infrastrukturplaner. Motsvarande dokument för Krösasystemet saknas.

Tydligt uttalat **ansvar** och rapporteringsvägar saknas i avtalet, varför styrning/ledning blir svår att utföra och följa upp/utvärdera.

Affären Krösatåg måste tydliggöras. Avtalet med nuvarande operatör/SJ AB innebär en affärsrelation med mycket stor ekonomi under många år varför Affären måste sättas i centrum, utifrån att samtliga regioner är delaktiga i systemet. Det är en affärsrelation som måste hanteras strikt och affärsmässigt och med kompetens, samtidigt som dagliga frågor måste lösas på ett smidigt, pragmatiskt och operativt sätt.

Dessutom är det viktigaste i sammanhanget vem tågsystemet och affären skall tjäna; nämligen **resenärerna och den regionala utvecklingen/samhällsuppdraget**. Angivna **arbetsgrupper** måste finnas i ett system kopplade till affären och där struktur och ansvar är tydligt.

Utöver dessa mer generella synpunkter, som utredningen noterar, kan konstateras följande mer detaljerade förhållanden. Angivna punkter hänvisar till avtalets punkter/paragrafer på motsvarande sätt.

P 2.5 Otydligt hur tillkommande sträckor/trafikering ska beslutas om. Text om reducering saknas.

P 2.5.1 JLT och HLT har särskilt avtal med Västtåg.

P 3.1 Det saknas gemensamt strategiskt program/målbild för trafikeringen. Syfte med trafik och system saknas.

P 4.1 Mandat för samverkansgruppen saknas. I den mån beslut fattas är det tveksamt med blandad beslutsgrupp av politiker och tjänstepersoner.

Otydligt vad gäller ordförandeskapets hemvist samt vilken region som handhar roll som föredragande samt sekretariat.

P 4.2 De fem permanenta arbetsgrupperna måste definieras tydligare och deras rapportering klargöras. Vem leder resp arbetsgrupp?

P 4.5 De olika nivåerna, 1–3, utgör ej förutsättning för ett sammanhållet tågsystem med en ledning. Snarast föreligger en situation med *region före affär* i stället för det naturliga *affären före region*.

P 5.1 Det sammanhållna systemet kommer i andra hand efter resp region/län, vilket skapar otydlighet. Samtliga regioner är parter i tågsystemet/affären, varför logiken säger affären före region, men självfallet i samarbete.

P 6. Högre grad av enkelhet måste eftersträvas där kostnader sammanförs till en samlad kostnadsmassa och fördelas efter produktion av vagnkilometer.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

P 7. Högre grad av samordning måste eftersträvas i syfte att skapa en Krösatågstrategi vad gäller relationen med Trafikverket.

P 8. Större samordning av fordonen måste skapas i syfte att fordonsdispositionen grundas på en gemensam fordonsflotta.

P 9. Kundmötet och frågor rörande marknadsföring måste organiseras mera utifrån affären och gränssnitten mot regionerna och andra kollektivtrafikfrågor identifieras.

P.11 Kundenservicen är väsentlig och ingår i arbetsgruppen Kundmötet. Denna punkt måste få större tyngd och fungera i ett gemensamt tågsystem.

5.1.2 Övriga dokument om Krösatågssystemet

Utifrån ovan redovisade övriga dokument (sid 5, *Information / utbildning politiska samverkansgrupp 2022/2023*, *Organisationsarbete på kort sikt/Rapport 2024-02-05*, *PM-Krösatågsorganisationen på kort sikt våren 2024 samt WSA-rapport 2022-03-31*)

har följande utmaningar/brister i dagens avtal och faktiska situation identifierats:

- Otydlig organisation (gränsdragning för driften/affären, affärschefuppdraget, beställarrollen).
- Samverkansavtalet (förutsättningar stämmer inte mellan avtal och verkligheten för organisation och ekonomi).
- Effektivitet (dubbelarbete avs forum för Trafikverket, samordning av beställningar, depåer, processer).
- Kommunikation/transparens (gemensam målbild).
- Samverkansavtalet (revidering snarast, bl a resursfördelning).
- Strategisk inriktning för hela systemet.
- Projekt inom affären (nya och gamla fordon, depåer, infrastrukturfrågor m.m.).
- Ny avtalsperiod.
- Ombyggnad av depå samt ny depå med ledningsutmaning.

Förutom identifierade brister kan dokumenten visa på att **stora möjligheter/tillgångar** föreligger för Krösasystemet med stort engagemang, värdefullt varumärke, nya tåg, nya depåer, stor regional utvecklingskraft, system som täcker stor geografi med bra trafik som möjliggör resor på mindre och större stationer samt bytespunkter med andra tågsystem m.m.

5.1.3 Andra tågsystems dokument

Utredningen har haft kontakt med fem andra tågsystem i landet där flera regioner samverkar. Öresundståg, Västtåg, Tåg i Bergslagen, Mälartåg samt Norrtåg har samtliga sin organisatoriska grund i aktiebolagsbildning. Därmed har dessa tågsystem dokument i form av bolagsordningar, aktieägaravtal, samverkansavtal samt olika strategiska dokument avseende trafikering och utvecklingsaspekter.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Gemensamt för samtliga dessa bolag är att det finns politiskt antagna dokument som grund för verksamheten, gemensamma strategiska dokument som målsättning för trafikering och som underlag för samtal med Trafikverket och operatör. Vidare finns en samlad bolagsresurs med mandat för styrelse och bolagsledning att fatta beslut, förutom de frågor som avgörs av bolagsstämma/ägare.

Bolagsledningarna har en samlad resurs med personal för ledning, ekonomi, planering, infrastruktur/strategier, trafik, gemensam fordonsflotta, depåfrågor, avtalsfrågor, administration m.m.

Samtliga företrädare för andra system vittnar om nödvändigheten med samverkan över regiongränser och ingen nämner alternativet att överge bolagsformen som associationsmodell. Samtliga framhåller vikten av långsiktighet och målbilder/strategier i de gemensamma dokumenten samt tillit i samarbetet i stort.

Det kan konstateras att samtliga tågssystem har genomgått större eller mindre processer för att omorganisera och komma till rätta med organisationsfrågor och styrning/ledning under årens lopp, men allt inom bolagskonstruktionen.

Fem av Krösasystemets huvudmän (ej Region Jönköpings län) ingår som delägare i Öresundståg AB och återfinns i styrelsen för bolaget.

5.2 Intervjuer

Som nämnts ovan har intervjuer ägt rum med ansvariga personer/funktioner från samtliga sex involverade regioner jämte representanter för andra tågssystem samt Trafikverket och SJ AB.

Nämndordföranden/trafikdirektörer/operativ ledningspersonal i regionerna i egenskap av Beställare påpekar samtliga med tydlighet att en mera samlad organisation måste skapas och som har mandat att leda Krösaaffären. Men förutom mandat till en samlad organisation måste likaså ansvar vara tydligt och rapportering ske på ett adekvat och nära sätt. Inför nya tågens introduktion måste frågan om disposition av desamma klaras ut.

En ny samlad organisation måste vara tydlig, kompetent och tillvarata resurser från alla regioner i den mån och omfattning som råder. Det är viktigt med gränssnitt gentemot Beställarna/regionerna om kollektivtrafik i stort och speciellt vad gäller kundfrågor och marknadsföring, då samtliga sex regionerna likaså ansvarar för övrig kollektivtrafik samt ingår i ett eller två andra tågssystem.

Vad som framkommit i analysen av dokument enligt ovan bekräftas ytterligare i genomförda intervjuer.

Samtalen med regionala utvecklingsdirektörer i regionerna ger vid handen att det råder olika kulturer och strukturer vad gäller RU-inflytande i trafikförsörjningsfrågor.

Oavsett regionala olikheter är det en samfällad uppfattning att regionala utvecklingsfrågor på ett avgörande sätt måste spela en stor roll för Krösasystemets utformning och trafikering, såsom ett viktigt verktyg i den regionala utvecklingspolitiken.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Övriga tågssystem som utredningen varit i kontakt med poängterar vikten av grundläggande vilja och ambition att driva ett gemensamt tågssystem och den tillit som krävs. Samtliga övriga system är organiserade som aktiebolag och därmed fristående, såväl fysiskt som organisatoriskt, från huvudmännen/delägarna (undantag i viss mån utgör Öresundstrafiken som köper tjänster från Skånetrafiken i viss omfattning samt Tåg i Bergslagen som avropar vissa tjänster från Region Västmanland). En samlad fordonsflotta gäller för samtliga tågssystem, även om vissa har ett system liknande Krösatågen, där enskilda regioner är avtalspart i tågavtal med Transitio.

Samtliga system har genomgått olika processer och faser med förändringar av organisationen och operativa arbetsätt. Utredningen har inte noterat någon diskussion om förändrad associationsform bland de studerade tågsystemen.

Trafikverket och SJ AB, som operatör, uttrycker båda starka önskemål om en mera samlad organisation med gemensamt uppträdande och budskap samt diskussion om framtidsfrågor förutom dagsfrågor.

5.3 Summering av dokument och intervjuer

Stor samstämmighet kan noteras från intervjuer och analysen av de dokument som utredningen haft tillgång till, såväl vad gäller utmaningar/problembilder som de tillgångar som Krösasystemet representerar.

I kapitel 7 redovisas en mera ingående bild av utmaningar/problembilder och tillgångar med önskad framtidsbild. Men som sammanfattning för detta kapitel kan följande redovisning ges.

Utmaningar/problembilder

- Otydligheter i samverkansavtal med brist på mandat, befogenheter och ansvar till Krösatågsledningen för såväl politik som operativ ledning.
- Brist på strategier/målbilder för Krösasystemet samt syfte med tågsystemet. Vad är samhällsupdraget?
- Avsaknad av gemensamt trafikförsörjningsprogram samt infrastrukturstrategi.
- Avsaknad av RU-perspektiven i stort.
- Brister i administrationsrutinerna.
- Ledningsorganisationen/affärschefen saknar mandat för åtgärder.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

- Avsaknad av samlad personalresurs för Krösatågen.
- Tidvis kompetensbrister.
- Projekt för fordonssituationen måste uppmärksammas, såväl befintliga som nya.
- Fordonsdispositionen måste tydliggöras.
- Depåsituationen måste förbättras.
- Nytt operatörsavtal kräver samlad och kompetent resurs.
- Affärens drift måste gå före regionintresse.
- Internkommunikationen måste förbättras.
- Marknadsföringen måste samordnas inom affären och synkroniseras med regionernas övriga kollektivtrafik.
- Kundrelationsarbetet måste samordnas inom affären och synkroniseras med regionernas övriga kollektivtrafik.

Tillgångar

- Stort engagemang råder i samtliga regioner för tågsystemet, som är en viktig och betydelsefull faktor för den regionala utvecklingen.
- Varumärket är värdefullt och bör vidareförädlas.
- Tågsystemet är ett geografiskt heltäckande nät mellan Öresundstrafiken (ÖT), Östgötatrafik (ÖGT) och Västtåg (VT) med trafikering på samtliga stationer utmed sträckorna.
- Systemet har funktionella kopplings-/bytespunkter i Hässleholm (ÖT), Alvesta (ÖT), Halmstad (ÖT, VT), Jönköping/Nässjö (VT), Tranås (ÖGT), Kalmar (ÖT), Karlskrona (ÖT), Linköping (ÖGT) och är regionövergripande samt vidare med nationella tågsystem. Se bilaga 2.
- Stort inköp/hyrköp av nya tåg 2025–28.
- Två moderna terminaler/depåer.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

6 ANALYSENS RESULTAT I RELATION TILL OLIKA ORGANISATIONSFORMER ENLIGT UPPDRAGET (alternativ och bedömningsaspekter enligt uppdrag)

I uppdraget till utredningsarbetet har listats fyra olika alternativ och ett antal bedömningsaspekter. I detta avsnitt görs en analys i enlighet med uppdraget. Dock ska sägas att oberoende av associationsform, så är det mest väsentliga för en framgångsrik styrning och ledning av Krösatågssystemet att en gemensam grundsyn, avseende syfte och målbild, råder mellan huvudmännen liksom att mandat, befogenheter och ansvar lämnats till den operativa organisationen och där affärsuppdraget är överordnat specifika regionintressen. Samtidigt krävs att en konstruktiv och tillitsfull dialog sker mellan regionerna och den operativa ledningen.

Beträffande alternativ 4, Egen regi, är det snarast en fråga om driftform, som kan drivas i olika associationsformer.

1. NUVARANDE AVTALSFORM

Faktorer enligt uppdrag

<i>Ekonomi</i>	Vid otydlig ledningsorganisation finns alltid risk för suboptimering av alla slag av resurser.
<i>Juridik</i>	Nuvarande samverkansmodell, som saknar uttalade mandat och befogenheter tillika ansvarsförhållanden, innebär ur juridisk aspekt stora oklarheter.
<i>Styrning/ledning (förvaltning och politik)</i>	Den blandning som nuvarande samverkansavtal medför, med såväl politiska företrädare som trafikdirektörer i samverkansgruppen, är ytterst tveksam ur beslutssynpunkt.
<i>Medarbetare / kompetensförsörjning</i>	Ansvar för medarbetare och kompetensförsörjning i stort är för närvarande ett ansvar för samtliga regioner och sammanhållande funktion saknas.
<i>Samverkan med externa aktörer (operatör, myndigheter)</i>	Nuvarande avtal ger visst uppdrag om samordning och företräderskap till JLT, dock utan större tydlighet, och till KLT i vissa delar.
<i>Hantering utvecklings- o förändringsbehov</i>	Då avtalet i stort saknar strategier, syfte och målbilder för Krösatågen hanteras dessa frågor på varierat sätt.
<i>Beredskapsperspektivet</i>	Beredskapsperspektivet saknas i stort i avtalet varför det hemfaller till operatören och Beställarna.
<i>Kundperspektivet</i>	Kundperspektivet finns upptaget i avtalet men saknar precis regelverk.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Arbetsinsats för politik och förvaltning (tillägg av utredaren)

Nuvarande avtal innebär arbetsinsats från politiska företrädarna och specifikt presidiegruppen, trafikdirektörerna och direktörspresidiet jämte sekretariatsresurser och spridd operativ personal.

2. NUVARANDE AVTALSFORM MED TYDLIG LEDNING

Faktorer enligt uppdrag

- Ekonomi* Med tydlig ledning torde mindre suboptimering förekomma.
- Juridik* Uttalade mandat och befogenheter bör ge bättre förutsättningar för styrning och ledning, men juridiska oklarheter kan förekomma. Kräver tydlighet.
- Styrning/ledning (förvaltning och politik)*
En uppdelning mellan politiskt ansvar och tjänstemannaansvar bör ske.
- Medarbetare / kompetensförsörjning*
En tydligare ledningsstruktur bör kunna skapa uttalat ansvar för medarbetare och kompetensförsörjning. Det krävs dock tydlighet i mandat till en samlad organisation och tydlig ledningsroll.
- Samverkan med externa aktörer (operatör, myndigheter)*
En tydligare ledningsstruktur bör kunna skapa ett mera samlat uppträdande.
- Hantering utvecklings- o förändringsbehov*
En tydligare ledningsstruktur bör ha enklare för att samordna strategier, målbilder och trafikförsörjningsprogram m.m.
- Beredskapsperspektivet*
I de delar som inte andra myndigheter har ansvar för måste detta perspektiv ingå i avtal samt för operatör.
- Kundperspektivet*
I ett mera samlat avtalsläge måste kundansvaret bli tydligare utifrån ett kundperspektiv.
- Arbetsinsats för politik och förvaltning (tillägg av utredaren)*
I stort sett som alternativ 1 men i detta alternativ (2) ingår den administrativa resursen i den samlade operativa ledningen.

3. BOLAGSBILDNING

Faktorer enligt uppdrag

<i>Ekonomi</i>	I bolagsalternativet är bolagets ekonomi definierat enligt uppdrag och lagstiftning. Optimering av resurserna främjas.
<i>Juridik</i>	Ägare, styrelse och bolagsledning och adekvata bolagshandlingar enligt aktiebolagslagen.
<i>Styrning/ledning (förvaltning och politik)</i>	Se Juridik ovan. All operativ verksamhet och beslutsfattande till VD och medarbetare. Rapportskyldighet gentemot styrelse.
<i>Medarbetare / kompetensförsörjning</i>	Bolagsledningens ansvar.
<i>Samverkan med externa aktörer (operatör, myndigheter)</i>	Bolagsledningens ansvar.
<i>Hantering utvecklings- o förändringsbehov</i>	Uppgifter för styrelse och bolagsledning i samråd med ägarna/regionerna.
<i>Beredskapsperspektivet</i>	I de delar som inte andra myndigheter har ansvar måste detta perspektiv ingå i uppgifterna för styrelse och bolagsledning samt operatör.
<i>Kundperspektivet</i>	Uppgift för bolagsledningen.
<i>Arbetsinsats för politik och förvaltning (tillägg av utredaren)</i>	Uppgift för politikdelen som styrelse i övrigt för bolagsledning.

4. EGEN REGI

Detta alternativ är egentligen inte en fråga om associationsform utan snarare val av driftform, varvid egen regi kan drivas i egen organisation/ förvaltning/ speciell resultatenhet eller som bolag. Hänvisning sker till alt 2 och 3 ovan.

Vad gäller driftformen egen regi konstaterar utredningen att detta innebär att en helt ny organisation får byggas med flera hundra anställda som operativ tågpersonal (ca 450 i nuläget) samt ledningspersonal av olika slag och vidare personalbemanning i dygntjänst. Dessutom krävs investering och kunskap i tågledning samt tekniska system gentemot Trafikverket.

Alternativet förefaller komplicerat att genomföra dock inte omöjligt. Vidare har regionerna som Beställare slutit avtal med SJ AB, som omfattar perioden fram till och med 2033, varför alternativet är svårt att genomföra i närtid.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

I sammanhanget med olika associationsformer har nämnts alternativet att slå samman Krösatågssystemet med annat tågsystem/Öresundstågen. Utredningen konstaterar att andra tågssystem som geografiskt gränsar till Krösatågen är av helt annat slag vad gäller målbild och struktur samt trafikupplägg. Krösasystemet trafikerar delvis sträckor med lägre passagerarunderlag samt har en annan trafikeringsbild än övriga. Utredningen ser inga förutsättningar för ett samgående med något annat system i nuläget, vilket dessutom skulle bli mycket geografiskt komplext och omfattande.

7 PROBLEMBILDER OCH TILLGÅNGAR. FRAMTID

I detta kapitel summeras de problem- och tillgångsbilder som identifierats i analysen, genom dokument och intervjuer, och kommenteras i perspektivet av ett önskat framtida läge.

Identifierade problembilder/utmaningar

Otydligheter i samverkansavtal

Omarbetat samverkansavtal/bolagsordning måste präglas av enkelhet, tydlighet och vara komplett (ev med bilagor).

Brist på framtida strategier/målsättningar för Krösasystemet

Syfte med tågtrafik och med tågssystem bör klargöras och ses i ett regionalt utvecklingsperspektiv. Målbilder och strategiska dokument bör kopplas till avtalstexten. Specifika dokument för Krösasystemets geografi av infrastruktur och trafikförsörjningsprogram bör finnas. Adekvat samarbete med RSS (Regionsamverkan Sydsverige) bör finnas.

I samband med att nya tåg introduceras från 2025 finns ett tidsfönster som måste utnyttjas för att skapa nya gemensamma målbilder och strategiska dokument. Denna punkt är en del av svaret på frågan om syftet med trafiken, enligt uppdraget.

Beslutsmandat. Gränssnitt mellan trafikdirektör (TD) och affärschef/VD

Omarbetat avtal/bolagsordning ska innehålla tydligt mandat, befogenheter och ansvar till politiska representanterna, tågdirektörerna och med stor tydlighet till operativ affärschef/VD, där likaså tydligt gränssnitt gentemot regionernas trafikdirektörer återfinns.

Administrationsrutiner

Tydliga administrativa rutiner bör finnas.

Brist på samlad ledningsorganisation/affärschef/VD

Som resurs för Krösasystemet bör finnas en kraftfull, kompetent och samlad personalresurs under en affärschefsroll/VD med resultatansvar och rapportering till uppdragsgivarna. En samlad personalstab antas korrespondera mot nuvarande personaltal.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Kompetenser/Funktioner bör finnas som svarar mot affären, passagerarna, operatören, Trafikverket och uppdragsgivarna/regionerna m fl.

Kompetensbrist

Från tid till annan har kompetensbrist varit för handen. En samlad ledningsresurs svarar för att tillräcklig kompetens finns inom krösaorganisationen.

Fordonssituationen

Nu gällande fordonssituation med ty åtföljande reservdelsbrist och svårreparerade fordon kommer inom kort att successivt bytas mot leverans av nya tåg under 2025–28. Här krävs genomarbetad process för avveckling och introduktion av nya fordon.

Fordonsdisposition

Nuvarande situation med delvis fem olika fordonsflottor måste förbytas till en gemensam fordonsflotta som styrs av en samlad krösaresurs under ledning av en affärschef/VD. Det dyraste tåget är det som inte används. Samtliga tågstyrelser bör finnas i gemensam kostnads massa liksom depåkostnader.

Depåsituationen

Krösasystemet har en depåsituation som är näst intill geografiskt optimal; Kalmar och Nässjö. Två moderna depåer finns tillgängliga inom kort. Underhåll och reparationer finns i avtal med SJ AB, som har kontrakt med depådriften. Dock fordras stor kompetens för depåfrågorna inom Krösasystemet i diskussioner med SJ AB.

Nytt operatörsavtal kräver särskild uppmärksamhet

Ett flerårigt operatörsavtal med SJ AB gäller fram till 2033. Det kräver stor och gedigen kompetens för att hantera avtalssituationen, såväl vad avser principiella frågor som dagliga situationer.

Relation gentemot Trafikverket

Ett mera samlat uppträdande gentemot Trafikverket, vad gäller såväl långsiktiga frågor som kortsiktiga, bör vara vägen framåt. En samlad strategi för Krösasystemets infrafrågor är angelägen med praktiska gränssnitt gentemot regionerna och även gentemot RSS-samarbetet.

Affär före region

Som påpekats ovan, vad gäller nuvarande samverkansavtal, finns otydligheter vad gäller relationen Affär före region eller omvänt. Fortsättningsvis måste Affären gå före region, då samtliga regioner är delaktiga i systemet, men med konstruktiva samarbetsrelationer.

Internkommunikation

Analysen ger vid handen brister på internkommunikation till personalen som är direkt berörda av affären men även till annan personal vid kollektivtrafikfunktionerna. Kontinuerlig information till politiska nivå och till uppdragsgivarna/regionerna är likaså angelägen.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Marknadsföring / gränssnitt mot regioner

En samlad marknadsföringsinsats görs, men behöver intensifieras och samordnas med introduktion av nya tåg. Det tidsfönstret som öppnas är en unik möjlighet för Krösasystemet och måste utnyttjas. Gränssnitten mot regionerna måste klargöras då fem krösaregioner ingår i Öresundstågssystemet, två ingår i Västtågssystemet, två regioner har samarbete med Östgötatrafiken och Region Skåne har Pågatågssystemet samt samtliga sex regioner har kollektivtrafik i övrigt i form av busstrafik. Gränssnitt med samarbete bör eftersträvas.

Kundrelation / gränssnitt mot regioner

Kundrelationen är ytterst väsentlig att förbättra och vårda för tågssystemet. Alltifrån Nöjdkundindex till att praktiskt ta hand om kundrelationer/klagomål/frågor m.m. på ett kundnära och tillgängligt sätt är nödvändigt. I likhet med frågan om marknadsföringen och dess relationer med medlemsregionerna krävs klara gränssnitt och samarbeten.

Samlad ekonomi

I ett läge med nya tåg och betydligt ökade kostnader och utredningens förslag om en gemensam tågflotta måste en samlad kostnadsmassa identifieras och administreras. Likaså måste depåkostnader inkluderas i en gemensam kostnadsmassa för att skapa största möjliga ekonomiska rättvisa i förhållande till nyttjande av tågen, producerade vagnkilometrar.

Identifierade tillgångsbilder*Stort engagemang*

Vid intervjuerna och i olika dokument framkommer stort intresse och engagemang för tågssystemet. Det finns inga tecken på att avveckla systemet utan en stark vilja att förbättra ledning och styrning i syfte att vidareutveckla trafiken och kraftsamla inför introduktionen av nya tåg uttalas av samtliga.

Starkt varumärke

Under årens lopp har Krösatågen som varumärke förstärkts och är etablerat i trafikeringsområdet och likaså som tågssystem i järnvägssverige. Dock krävs fortsatt aktivt marknadsföringsarbete i syfte att förbättra varumärket och dess innehåll.

Regionutvecklingsfaktor

Med hänsyn till tågssystemets trafikeringsbild, med angöring såväl vid större som mindre stationer utmed sträckorna, spelar Krösatågen en stor roll för den regionalpolitiska utvecklingen i hela krösageografin. Därtill ska läggas att tågssystemet har kopplingspunkter med andra tågssystem, vilket främjar olika resandeslag såsom arbets- och studiependling, fritids- och besöksresor m.fl. Denna punkt utgör också svar på uppdragsbeskrivningens fråga om syfte med trafiken.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Regionaltåg/Lokaltåg

Tågsystemet utför såväl regionöverskridande som inomregional trafikering.

Bra och viktig trafikering mellan Öresundstågen, Västtågen och Östgötatrafiken

Tågsystemet fyller ut och kompletterar den geografi som finns mellan andra närliggande tågssystem i form av Västtåg, Öresundståg och Östgötatrafiken.

Funktionella och bra kopplings- och bytespunkter i Hässleholm, Halmstad, Jönköping/Nässjö, Tranås, Alvesta, Kalmar, Linköping, Emmaboda, Karlskrona.

Genom tågsystemets funktionella och geografiska uppbyggnad finns ett stort antal strategiska kopplingspunkter till andra regionala och nationella tågssystem.

Många nya tåg att disponera

En stor satsning på nya tåg kommer att ske de närmaste åren som saknar motstycke i systemets historia och som kommer att utgöra en mycket kraftfull faktor för Krösatågens trafik under många decennier framöver.

Två nya/ombyggda depåer

Systemet har två mycket strategiskt geografiskt placerade depåer och som dessutom är nya/nyrenoverade belägna i Nässjö och Kalmar. Depåerna utgör en strategisk resurs, men måste ledas på ett effektivt och professionellt sätt, som för närvarande sker genom operatörsavtalet med SJ AB.

Sammantaget utgör den samlade analysen enligt ovan (kap 6 och 7) grunden för förslag till organisatorisk modell. Enligt utredningsdirektivet har lämnats fyra alternativ, där utredningen konstaterar att

alternativ 1 inte innehåller förutsättningar för att lösa identifierade problemområden, **alternativ 2** är en del av lösningen men som inte till fullo hanterar mandatfrågan för beslut på ett behövt sätt, liksom inte heller övriga behov av samlad ledningskapacitet. Dock kan alternativet vara ett mellansteg i avvaktan på en mera permanent bolagslösning, i form av resultatenheter,

alternativ 3 med bolagsbildning är en modell som på många sätt tillgodoser identifierade problemområden. En bolagsbildning kräver en mer omfattande beslutsprocess med flera dokument för regionerna att ta ställning till innan aktiebolagsbildning kan vara i bruk. Dock ska noteras att landets övriga tågssystem är organiserade i aktiebolag och är tydligare i sin besluts- och ansvarsbeskrivning samt **alternativ 4** är egentligen inte en fråga om associationsform, utan mera en fråga om driftform (se kommentar s 14).

I efterföljande kapitel, 8 och 9, formuleras Framtida organisationsbild resp Slutsatser med förslag.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

KRÖSATÅGEN

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

8 FRAMTIDA ORGANISATIONSBLD

Denna utredning, med ett stort antal intervjuer och studium av adekvata dokument i anslutning till Krösasystemet och andra studerade tågssystem, ger entydigt vid handen följande organisationsbild att träda i kraft så snart som möjligt.

Som nämnts inledningsvis är inte associationsformen det avgörande för att lösa identifierade utmaningar och tillvarata tillgångar i en organisation, utan andra faktorer är mera avgörande. *Dock är associationsformen ett viktigt verktyg, efter vilket en organisation kan arbeta.*

Som framgår av kapitel 7 ovan bör en framtidsbild finnas i alternativ 2 eller/och 3. Men oaktat mer tydlig samverkansmodell/resultatenhet eller bolag torde den tänkbara organisationsbilden ha följande grund.

Grunden utgörs av **bolagsordning (och andra bolagsdokument) alternativt nytt samverkansdokument**, vilka tydligt anger bakgrunden till dokumentet, syfte med gemensamt driven tågtrafik, målbild och strategiska ställningstaganden (kan vara i bilagor), mandat, uppdrag och ansvar till en samlad ledningsorganisation för Krösatågen/Krösaaffären (politisk ledning och organisationsledning (bolagsledning eller resultatenhet)). Likaså återfinns resurser för ledningsorganisationen, samverkan med beställarregionerna, ekonomi och kostnadsfördelning, fordonsdisposition och depåfrågor, trafikering, operatörsavtal, planering och infrastruktur, marknadsföring och kundrelationer liksom frågor som berör ledning och styrning i övrigt.

Beslutsmandat ska ges till politisk ledning (styrelse eller samverkansgrupp) där inte tjänstepersoner ingår. Den senare gruppen har sina uppdrag och mandat på annat sätt. Blandade beslutsgrupper, politiker och tjänstepersoner, är inte giltigt och ej heller lämpligt. Den politiska ledningen av Krösaorganisationen ska representera samtliga regioner och vars presidium ska vara reglerat i bolagsordning eller samverkansdokument, liksom på vilket sätt huvudmännen (regionledningarna) informeras. Den politiska ledningens uppdrag omfattar även att sätta trafiksystemet i relation till det större samhällsuppdraget.

Beslutsmandat ska likaså ges till **Krösaorganisationens operativa ledning** med en VD/affärschef, som har att svara för affärsdriften.

Affären ska gå före region, då samtliga regioner är delaktiga i systemet, men med konstruktiva samarbetsrelationer med regionerna/huvudmännen.

En samlad resurs för att leda driften av Krösaaffären ter sig som alldeles nödvändigt i perspektivet av nuvarande situation och den framtid som väntar, inte minst ur ekonomiskt perspektiv. **En samlad organisation, ledd av en VD/affärschef**, med mandat, befogenheter och resultatansvar och som organiseras med funktioner för trafik, fordon, depåer, planering, operatörsavtal, infrastruktur, ekonomi, administration, intern kommunikation, marknadsföring, kundrelationer m.m. behövs.

Den **samlade personalresursen** bör bestå av personal från flera regioner allt efter kompetens och som är knutna till samma arbetsgivare. Beroende av organisationsform

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

får en pragmatisk lösning skapas. Den organisatoriska placeringen regleras i bolagsordning eller samverkansdokument. I bolagsalternativet är bolaget arbetsgivare till fullo. I alternativet med resultatenheter placeras denna i en region, men utanför trafikförvaltningen. Den samlade personalresursen bör vara motsvarande den som idag finns på de olika regionerna. Det är inte utredningens uppdrag att organisera detta, men som riktmärke bör gälla en samlad resurs motsvarande summan av vad som finns i dagsläget. I den mån organisationen är i behov av tjänsteköp, t ex från någon av ägarna, uppstår vissa upphandlingsregler som får studeras i särskild ordning.

En **samlad tågflotta** ter sig som nödvändig och självklar. Övriga studerade tågssystem har genomgående sin rullande materiel organiserad i en samlad resurs för bästa allokering. Likaså bör **depåerna** tjäna samtliga fordon efter kompetens och praktisk situation.

I förhållande till dagens ekonomiska fördelningsmodell bör det i bolagsordning alternativt samverkansdokument tydligt klargöras att i princip **samtliga kostnader** inom ramen för Krösaaffären ska ingå i den samlade **kostnadsmassan** och fördelas efter angiven modell, vagnkilometerproduktion. Detta bör vara den mest optimala och rättvisa modellen för kostnadsfördelning.

Regionernas **RU-avdelningar**, med frågor om regional utveckling, bör vara delaktiga i trafikerings- och infrastrukturfrågor. Förutom detta är samhällsnyttan i stort en väsentlig faktor liksom utvecklingsperspektivet för kollektivtrafiken angelägen att bevaka.

Vid valet mellan bolagsbildning och resultatenheter, med bolagsliknande struktur, är det ytterst en fråga om mandat till politisk och operativ ledning. Detta måste klargöras i bolagsordning/ägardirektiv eller samverkansavtal. Tidsmässigt föreligger den situationen att problembilderna kräver en mycket snar lösning, som accentueras av nya tågleveranser inom kort. För en förändring på kortaste tid talar alternativet resultatenheter. Detta alternativ är dock inte lika tydligt vad gäller mandat och ansvar. Skulle resultatenhetslösningen ses som ett mellansteg till bolagsbildning senare blir den sammanlagda tiden för bolagsbildning längre. En direkt bolagsbildning, med sex regioner som ägare, är en något mer omfattande process i förhållande till resultatenheter, i form av flera dokument, aktieteckning och fullmäktigebeslut, men som har en mera tydlig formell ledningsstruktur med befogenheter och ansvar, såväl för styrelse som bolagsledning. Se vidare bilaga 4.

Oaktat process krävs snart principiellt ställningstagande om inriktning från Samverkansgruppen och interimistiska mandat till en VD/affärschef, som annonseras i närtid.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

9 SLUTSATSER OCH FÖRSLAG

Utredningens slutsatser kan sammanfattas med följande.

Resultatet av gjorda intervjuer och analys av nuvarande samverkansavtal tillika av olika dokument gällande Krösatågen samt fem andra tågssystem i landet visar tydligt på behovet av förändrad styrning och ledning av Krösatågssystemet. **Analysresultatet har redovisats i föregående kapitel, speciellt i kapitel 6, 7 och 8**, där såväl utmaningar som tillgångar har kommenterats i ett önskat framtidsläge och framtida organisationsbild.

Utredningen **slutsats och förslag** är att i valet mellan specifik resultatenhet (Alt 2) och bolagsbildning (Alt 3) så måste bolagsliknande strukturer uppnås för att lösa de utmaningar som beskrivits tidigare och tillvarata de tillgångar som gäller för Krösasystemet. Det innebär att **bolagslösning, enligt utredningens bedömning**, är det mest relevanta och optimala, dessutom utifrån juridiska bedömningar.

Dock kan det uppnås på två vägar; antingen efter beslut om att direkt utarbeta bolagshandlingar och tillhörande dokument (Alt A) eller att gå i en sk tvåstegsraket, via bildande av resultatenhet (Alt B).

Det är emellertid mycket angeläget, som nämnts tidigare, att med hänsyn till introduktion av nya tåg och andra redovisade skäl komma till rätta med ny styrning och ledning så snart som möjligt. I båda alternativen bör visst förberedande arbete inledas gällande bolagshandlingar alternativt samverkansdokument snarast under 2025, se bilaga 4.

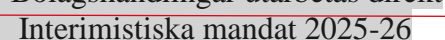
Alternativet att direkt utarbeta bolagshandlingar (Alt A) kan ske under 2025–26 för att kunna starta upp verksamhet i början av 2027 i samband med ny mandatperiod. En stor fördel med detta alternativ är att beslut fattas av nuvarande initierade politiska besättning. Alternativet att dröja till 2027 och ny mandatperiod kan innebära att en viss politisk omstart måste göras. En starkt vägande faktor är att personalen endast är berörd av en omorganisation i alt A, liksom att ev kompetensflykt kan minska. Dock krävs att interimistiska mandat ges till VD/affärschef snarast och att rekrytering till denna funktion inleds så snart möjligt (februari 2025). Bolagsbildningen placeras utanför regionorganisationerna, jämför Öresundståg och andra regionala tågssystem.

Alternativ A

NUVARANDE AVTAL
2025

KRÖSATÅGEN AB
2027

Bolagshandlingar utarbetas direkt
Interimistiska mandat 2025-26



Alternativet med bolagsbildning, via ett mellansteg i form av resultatenhet (Alt B), kan ha en tidplan som pekar på att en samlad ny organisation, resultatenhet, kan starta upp ca 1 jan 2026, när nytt samverkansavtal är beslutat. Därefter kan viss utvärdering ske

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

för att ytterligare identifiera underlag inför framtagande av bolagshandlingar och bolagsbildning. Arbetet med bolagshandlingar, med samverkansavtalet som grund, sker under 2027–28 så att Krösatågsbolag kan starta upp under början av 2029. Även i detta handlingsalternativ krävs interimistiskt mandat för en affärschef snarast och att rekrytering sker efter vägval från samverkansgruppen (februari 2025).

Alternativ B

NYTT SAMVERKANSAVTAL 2026 KRÖSATÅGEN AB 2029

Nytt samverkansavtal bildar grund för bolagshandlingar

Interimistiska mandat 2025 och även fram till 2029

Av såväl styrnings- som tidsskäl, personalsynpunkt samt politisk nuvarande representation, som har varit delaktiga i hela utredningsprocessen, **föreslår utredningen** alternativet med **bolagsbildning direkt (Alt A)**, utan mellanled via resultatenheter. Alternativ B skulle innebära ett omtag i beslutsprocessen under 2027.

Därmed tas, efter erforderliga politiska beslut, fram bolagshandlingar för bildande av bolag, enligt följande:

- Dokument med tydlighet, mandat, befogenheter och ansvar till styrelse och specifik Krösatågsorganisation (bolagsordning, aktieägaravtal m fl) samt avsnitt om syfte med tågsystemet, målbild och strategiska dokument, ekonomiska förhållanden, kostnadsfördelning samt i övrigt vad som är adekvat för sådant dokument.
- En specifik och tydlig Krösatågsorganisation för Affärsdriften/Krösaaffären med VD/affärschef och funktioner för trafik, fordon, depåer, ekonomi, administration, kommunikation, RU m.m.
- Personal i olika funktioner.
- Affärsledningsgrupp (VD/affärschef, trafikdirektörer/tågchefer samt operatör (SJ AB)) och arbetsgrupper efter funktionsstruktur med regionrepresentanter.
- Tydlig, enkel och korrekt administration.
- Affären före regionerna.
- Adekvat samverkan med Trafikverket och operatören (SJ AB) samt med RSS.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

- Sammanhållen fordonsflotta.
- Sammanhållen kostnadsmassa med tydlig fördelningsnyckel.
- Regionernas RU-avdelningar delaktiga i trafikerings- och infrastrukturfrågor samt utvecklingsfrågor.

Realistiskt borde ny organisation/bolag vara på plats **i början av 2027**.

Under en **interimistisk tid 2025–26** är det angeläget att nuvarande samverkansgrupp är tydlig i sitt ledarskap för att förbereda organisationen och huvudmännen på kommande förändringar i riktning mot bolag. **Rekrytering av permanent innehavare av VD/affärschefsroll påbörjas snarast** efter 20–21/2 2025 i samband med att samverkansgruppen valt färdväg för fortsatt process. Tillsatt VD/affärschef måste få **interimistiska mandat** att leda affärsdriften/Krösaaffären.

Bolagsalternativet direkt borde vara mera välkommet ur **personalsynpunkt** för att mera tydliggöra förutsättningarna, än alternativet via en extra organisationslösning i avvaktan på permanent lösning. Dessutom minskar risken för kompetensflykt.

En praktisk fråga av betydelse är självklart **organisatorisk och fysisk placering** av bolag. Med hänsyn till skrivning i nuvarande samverkansavtal, nuvarande placering av funktionen som affärschef, nuvarande tjänstplaceringar, kostnadsfördelning, vagnkilometerproduktion m.m. föreslår utredningen att sätet för bolaget placeras i Jönköpings län. Det är dock mycket viktigt att vissa strategiska funktioner rekryteras från Region Kalmar län/Kalmar länstrafik med hänsyn till kompetens och krösaageografin jämte Kalmardepån samt vissa funktioner från andra regioner. Stor generositet ska gälla vid rekrytering av placeringssort för aktuell personal. Skulle alternativ B bli kommande beslut föreslås resultatenheten placerad vid Region Jönköpings län/regionstyrelsen, utanför trafikförvaltningen.

Ordförandeskapet/presidiet för kommande styrelse är en fråga utanför utredningens uppdrag, men med tanke på ansvarsfördelningen regionerna emellan borde ett presidium från Region Kalmar län och Region Jönköpings län vara naturligt. Nuvarande avtal föreskriver roterande ordförandeskap.

Arbetet med nya dokument bör inledas snarast och ha ambitionen att så tydligt och konkret som möjligt reglera kommande styrning och ledning i enlighet med vad som framförts i utredningens olika kapitel, och som grund för kommande bolagsbildning.

Gentemot Trafikverket och trafikoperatören innebär förslaget om en samlad organisation att Krösaaffären tydliggörs och samlas och får en gemensam avsändare till gagn för frågorna.

För såväl infrastruktur- som trafikeringsfrågor, i ett RSS-sammanhang, är det angeläget att Krösasystemet kan betraktas som likvärdigt med Öresundstågtrafiken.

Utredningens slutsatser och förslag är grundade på intervjuer och dokument, identifierade problembilder och tillgångar samt andra tågsystems organisationer och

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

erfarenheter. Vidare är den faktiska tidssituationen beträffande nya tåg och det tidsfönster som finns under de närmaste åren av avgörande betydelse. Avslutningsvis konstaterar utredningen, som framhållits tidigare i analysen, det stora behovet av en samlad och kraftfull ledning för Krösaaffären, grundad på legala och tydliga förutsättningar.

I bilaga 4 redovisas en tänkbar tidplan för det fortsatta arbete.
SLUT

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Bilaga 1 Uppdragsbeskrivning

Uppdragsbeskrivning: Utredda framtida organisationsform för Krösatågsamarbetet

Den politiska samverkansgruppen för Krösatågen har gett i uppdrag att utreda lämplig framtida organisationsform för Krösatågsamarbetet.

I dag bedrivs Krösatågssamarbetet via ett samverkansavtal tecknat mellan de ingående parterna Region Kalmar län, Region Jönköpings län, Region Skåne, Region Kronoberg, Region Blekinge och Region Halland. SJ är upphandlat trafikföretag och ansvarar för driften av tågtrafiken. I trafikavtalet med SJ ingår även ansvar för underhållet av tågfordonen i verkstäderna i Nässjö och Kalmar. SJ har även ansvar för trafiksäkerheten.

De senaste 10 åren har Krösatågstrafiken utvecklats från att endast ha trafikerat Jönköping, Kronoberg och Halland till att i dag även trafikera Skåne, Blekinge och Kalmar. I senaste trafikupphandlingen med trafikstart 2021 införlivades även Kustpilen i Krösatågen. Kalmar har även ett eget avtal med Östgötatrafiken om Krösatågens trafikering in i Östergötland. Omfattningen på dagens system gör att det har blivit svårare att från huvudmännens sida på ett effektivt sätt styra och leda organisationen via ett samverkansavtal och på senare tid har frågan lyfts om det vore bättre och effektivare att t.ex. bilda ett gemensamt bolag (likt Öresundståg AB). En genomgång av olika driftsformer gjordes våren 2022 och presenterades för Krösatågens politiska samverkansgrupp.

Den politiska samverkansgruppen för Krösatågen har nu framfört önskemål om att en utredning görs där för- och nackdelen utifrån fyra olika organisations-/samverkansformer jämförs:

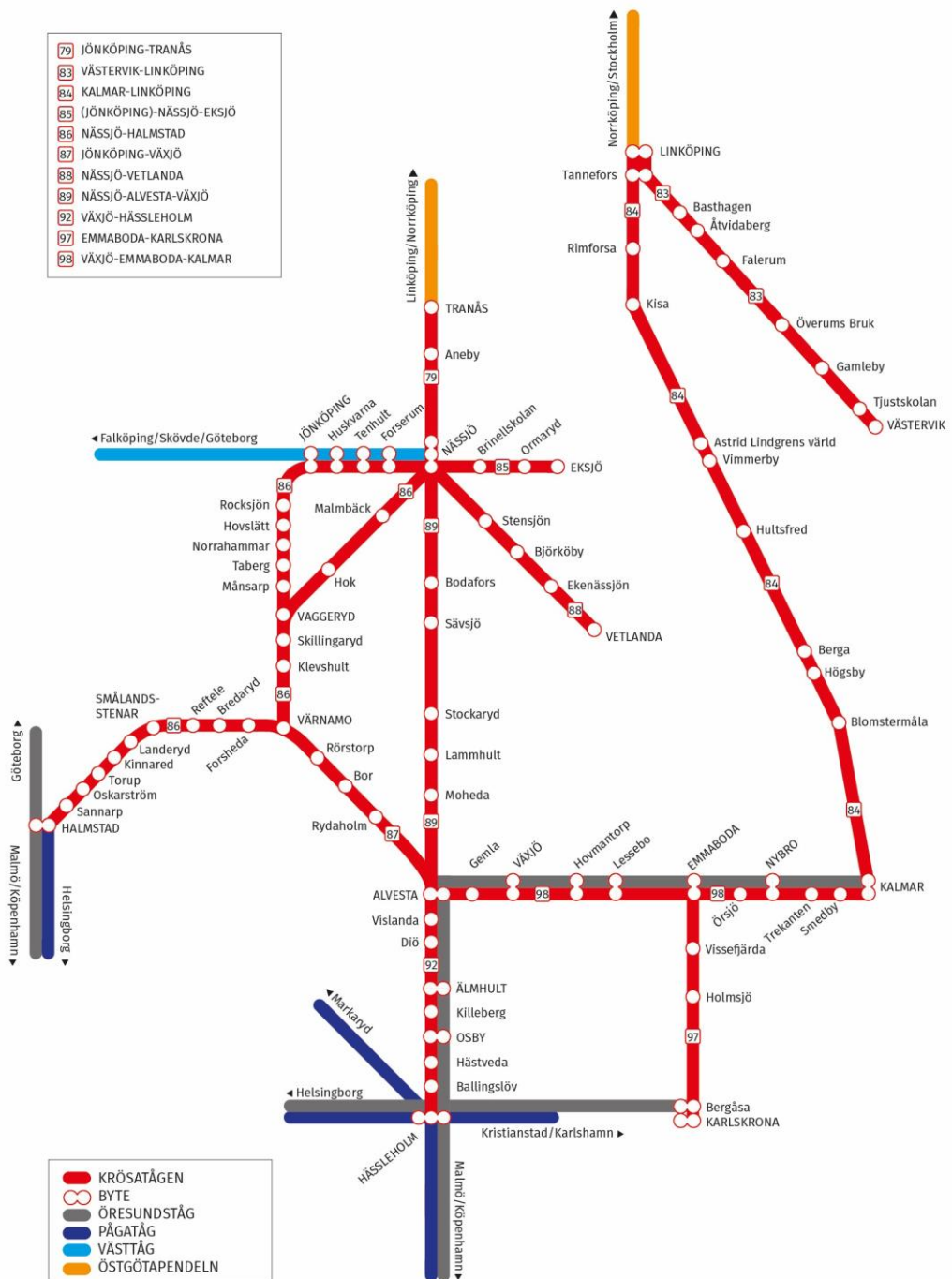
- Fortsätta samverka enligt nuvarande modell;
- Fortsätta i fördjupad samverkansform men att en region tar ett huvudansvar för exempelvis medarbetare och fordon;
- Bilda ett eller alternativt ingå i ett gemensamt bolag likt Öresundståg AB
- Bedriva Krösatågstrafiken i egen regi, dvs att inte upphandla driften och underhållet.

Utredningen ska ge svar på vilken organisationsform som ger bäst förutsättningar för att nå våra långsiktiga mål. En viktig del i utredningen är att som första steg övergripande beskriva syftet med Krösatågstrafiken. För- och nackdelar ska redovisas för de olika organisationsformerna utifrån olika aspekter så som:

- Ekonomi
- Juridik (inkl. ägarfrågan)
- Styrning/ledning (förvaltning och politik)
- Medarbetare/kompetensförsörjning
- Samverkan med externa aktörer (operatör, myndigheter)
- Hantering utveckling-/förändringsbehov eller anpassning (nya krav, nya villkor, teknologi)
- Beredskapsperspektivet (förutsättningar för att hantera höjd beredskap/kris)
- Kundperspektiv

Utredningsuppdraget ska göras av extern part. En uppdragsdialog genomförs med anlitad utredare före utredningen startar i syfte att tydliggöra de olika utredningsaspekterna samt aktuella avgränsningar. Utredningsuppdraget ska slutrapporteras på den politiska samverkansgruppens möte den 6 december 2024 och en delrapportering ska göras på mötet den 24 maj. Däremellan ska den politiska samverkansgruppen få löpande information om hur uppdraget fortskrider.

Bilaga 2 Linjekarta



FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

KRÖSATÅGEN

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Bilaga 3 Gällande samverkansavtal

KRÖSATÅGEN

Samverkansavtal 2022

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

KRÖSATÅGEN

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Parter	29
2	Bakgrund och avtalets omfattning	29
3	Övergripande målsättning	30
4	Organisation	30
5	Beställarnas ansvar för Krösatågstrafiken	31
6	Fördelningsprinciper	32
7	Planering och Infrastruktur	34
8	Fordon	35
9	Kundmötet	36
10	Försäljning, taxor och biljetter	36
11	Kundserviceansvar	36
12	Avtalsperiod	37
13	Övriga villkor	37
14	Underskrifter	38

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

1 PARTER

1.1 Detta avtal ("Avtalet") avseende samverkan inom regionaltågssystemet "Krösatågen" har träffats mellan;

- (1) **Region Jönköpings län** genom **Jönköpings Länstrafik**, org.nr 232100-0057, med adress Box 1024, 551 11 Jönköping, ("JLT"); och
- (2) **Region Kronoberg** genom **Länstrafiken Kronoberg**, org.nr 232100-0065; med adress 351 88 Växjö, ("LTK"); och
- (3) **Region Kalmar län** genom **Kalmar Länstrafik**, org.nr 232100-0073, med adress Box 54, 579 22 Högsby, ("KLT"); och
- (4) **Region Blekinge** genom **Blekingetrafiken**, org.nr 232100-0081, med adress Valhallavägen 1, 371 41 Karlskrona, ("BT"); och
- (5) **Region Skåne** genom **Skånetrafiken**, org.nr 232100-0255, med adress 281 83 Hässleholm, ("ST"); och
- (6) **Region Halland** genom **Hallandstrafiken AB**, org. nr 556225-2998, med adress Box 269, 311 23 Falkenberg, ("HLT"); och
- (7) JLT, LTK, KLT, BT, ST och HLT benämns nedan var för sig som "Beställare" och gemensamt som "Beställarna".

2 BAKGRUND OCH AVTALETS OMFATTNING

2.1 Krösatågen är ett gemensamt regionaltågssystem som primärt trafikerar Småland, Halland, Blekinge, Skåne. Krösatågen kompletterar och samverkar med andra tågssystem samt övrig av Beställarna anordnad kollektivtrafik inom det geografiska området.

2.2 Krösatågen består vid ingången av detta Samverkansavtal av ett Trafikavtal (Krösatågen 2021 RJL2019/318) med SJ AB ("Trafikföretaget"). Trafikavtalet kan även vara ett direktupphandlat avtal med huvudsakligen samma villkor som det ursprungliga Trafikavtalet, med undantag av giltighetstid.

2.3 I Krösatågen finns det vid ingåendet av detta avtal flera fordonstyper enligt följande:

- Fordon med förbränningsmotor med Y31, Y32 och Y2
- Eldrift med X11 och X14-tåg

Inom de närmaste åren kommer Nya fordon ER3 och BR1 att introduceras och ersätta delar av dagens fordonspark.

2.4 Beställarna ser ett behov av att reglera sitt samarbete om tågtrafik under varumärket Krösatågen. Mot bakgrund av detta ingår Beställarna följande samarbete på de villkor som anges nedan i Avtalet

2.5 Då Krösatågen är ett expanderande tågssystem kan det under Avtalets giltighetstid tillkomma nya sträckor och även sträckor som trafikerar fler regioner än de som trafikeras vid ingången av detta Avtal. Annan region kan tillträda som part genom tilläggsavtal eller genom separat överenskommelse med befintlig Beställare enligt villkor i 13.1.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

2.5.1 Vid ingången av detta Avtal har KLT ett tilläggsavtal med Östgötatrafiken AB kring trafiken på Stångådals- och Tjustbanan.

3 ÖVERGRIPANDE MÅLSÄTTNING

- 3.1 Grunden för arbetet med Krösatågen framgår av respektive Regional Kollektivtrafikmyndighets beslut om allmän trafikplikt och ambitionsnivåerna i de olika trafikförsörjningsprogrammen och övriga strategiska dokument för utveckling av trafiken.
- 3.2 Krösatågen är ett regionaltågssystem som trafikerar egna linjer. Krösatågen stödjer och samverkar med andra tågssystem genom trafikering på gemensamma linjestäckningar och större noder i systemet. Målsättningen är att förenkla resandet och underlätta pendlingen inom och mellan regionerna. Denna samverkan syftar till att med gemensamma resurser skapa långsiktigt fungerande trafik som ger god trafikekonomi och är miljömässigt hållbar.
- 3.3 Beställarna åtar sig att långsiktigt, aktivt och lojalt samverka enligt de utgångspunkter, avgränsningar och riktlinjer som anges i Avtalet.
- 3.4 I samarbetet kring Krösatågstrafiken ska Beställarna ständigt eftersträva bästa möjliga utfall för trafik/ekonomi och resenärer i den totala Krösatågstrafiken. Beställarna åtar sig således att verka för det övergripande och gemensamma bästa samt att trafiken utvecklas på ett ekonomiskt försvarbart sätt med resenären i fokus som ger fler och nöjdare kunder för Beställarna.
- 3.5 Enskild Beställare äger möjlighet att teckna separata tilläggsavtal med Trafikföretaget så att Beställares särintressen säkerställs. Beställare har därmed även möjlighet att på egen bekostnad driva trafik i annat län utanför detta avtals omfattning.
- 3.6 Beställarna är överens om att samarbetet ska präglas av öppenhet och konstruktivitet. Förekommande meningsskiljaktigheter förutsätts kunna lösas i samförstånd utifrån en förståelse av samarbetets långsiktiga betydelse för Beställarna gemensamt.

4 ORGANISATION

- 4.1 Samverkan inom Krösatågen leds av en samverkansgrupp bestående av respektive ordförande i politisk nämnd/styrelse och/eller den förtroendevalde politiker som respektive Beställare utser, samt trafikdirektör/VD hos respektive Beställare. Det ingår även en föredragande tjänsteman och en sekreterare i gruppen.

Ordförandeskapet i samverkansgruppen väljs för fyra (4) år. Ordförandeskapet cirkulerar mellan Beställarna. Ordförande har även en viceordförande till sitt stöd, denna väljs parallellt med ordförande.

- 4.2 Utöver samverkansgruppen finns fem permanenta arbetsgrupper:

- Direktörsguppen bestående av Direktör/VD
- Trafik

- Fordon och Depå
- Kundmötet
- Ekonomigruppen

Respektive Beställare utser sina representanter i arbetsgrupperna. Arbetsgrupperna arbetar med olika frågor enligt direktiv från Samverkansgruppen eller Direktörsguppen. Löpande avstämningar görs under året i samtliga grupper minst två gånger per år.

Samverkan med Trafikföretaget sker enligt de i Avtalet fastlagda arbetsformerna.

- 4.3 JLT ansvarar för samordning och ekonomiadministration för Krösatågen. I JLTs uppdrag ingår att teckna trafikeringsavtal med Trafikverket (TRAV) för den trafik som Beställarna önskar utföra (se punkt 7).
- 4.4 JLT företräder Beställarna för den dagliga driften av Krösatågen, för detta har JLT rätt att fullgöra de operativa förvaltningsuppgifter och träffa överenskommelser med Trafikföretaget inom angivna ramar. KLT har ansvar för de löpande frågor som rör Tjust och Stångådalsbanan.

Ansvar för depåer sker enligt punkt 6.3.3 och 8.8

- 4.5 Beställarnas arbete med Krösatågstrafiken sker på tre nivåer.
- Nivå 1: Utgångspunkten är att varje Beställare ansvarar för Krösatågstrafiken inom sitt län med egna resurser. På denna nivå hanterar Beställarna vissa frågor i Krösatågstrafiken självständigt. Beställares ansvar och befogenheter på denna nivå regleras av villkoren i punkt 5 nedan.
 - Nivå 2: Övergripande och principiella frågor som berör hela eller delar av Krösatågstrafiken hanterar Beställarna inom ramen för Samverkansgruppen. Samarbetet på denna nivå regleras av villkoren nedan.
 - Nivå 3: Uppgifter av verkställande karaktär som rör den operativa delen av Krösatågstrafiken hanteras av arbetsgrupperna.
- 4.6 Beslutsfattande inom samarbetet (Nivå 2 och 3) utgår från konsensusprincipen. De Beställare som berörs av en åtgärd ska således vara eniga om genomförande av åtgärden.

5 BESTÄLLARNAS ANSVAR FÖR KRÖSATÅGSTRAFIKEN

- 5.1 Beställare är ansvarig för Krösatågstrafiken inom sitt eget län på det sätt som Trafikavtalet stipulerar, bl.a. för följande frågor:
- Beställarna ska förhandla och överenskomma med övriga berörda Beställare om gemensamma trafiklösningar inför beslut om trafikförsörjningsprogram eller motsvarande dokument inom respektive län.

- Beställare ska utifrån trafikförsörjningsplanen eller motsvarande dokument i respektive län, fastställa linjesträckning, uppehållsbild, tidtabell, formering av tåg etc. för Krösatågen.

6 FÖRDELNINGSPRINCIPER

6.1 I punkterna 6.1.1 till 6.1.7 finns principer för fördelning av kostnader kopplade till Trafikföretaget.

6.1.1 Fast ersättning

Ersättningen till Trafikföretaget fördelas till respektive Beställare utifrån andel av totala fordonskilometer enligt fastställd tågplan.

6.1.2 Rörlig ersättning km

Ersättningen till Trafikföretaget fördelas till respektive Beställare utifrån andel av totala fordonskilometer enligt fastställd tågplan för el- respektive fordon med förbränningsmotor.

6.1.3 Rörlig ersättning tid

Ersättningen till Trafikföretaget fördelas till respektive Beställare utifrån andel av totala antalet planerade tidtabellstimmar för respektive personalkategori.

6.1.4 Avropstjänster

Ersättningen till Trafikföretaget fördelas till respektive Beställare utifrån andel av utförda avropstjänster.

6.1.5 Förstärknings- och ersättningstrafik

Ersättningen till Trafikföretaget fördelas till respektive Beställare utifrån andel av utförd förstärknings- respektive ersättningstrafik per tur.

6.1.6 Incitament och Bonus

Ersättningen till Trafikföretaget fördelas till respektive Beställare utifrån andel av totala fordonskilometer enligt fastställd tågplan.

6.1.7 Viten

Viten från Trafikföretaget fördelas till respektive Beställare utifrån andel av totala fordonskilometer enligt fastställd tågplan.

6.2 I punkterna 6.2.1 till 6.2.4 finns principer för fördelning av kostnader kopplade till Trafikverket.

6.2.1 Kvalitetsavgifter till/från Trafikverket

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Nettot av kvalitetsavgifter från Trafikverket fördelas till respektive Beställare utifrån andel av totala fordonskilometer enligt fastställd tågplan.

Kvalitetsavgifter till Trafikverket bekostats till fullo av Trafikföretaget.

6.2.2 Avgifter till Trafikverket

Tågläges- och spåravgifter, fördelas till Beställare utifrån andel av totala fordonskilometer och banans avgiftsnivå enligt fastställd tågplan för el- respektive tåg med förbränningsmotor.

6.2.3 Drivmotorström

Differens (positiv eller negativ) mellan fakturerad drivmotorström till Trafikföretaget och betald drivmotorström till Trafikverket fördelas till respektive Beställare utifrån andel av totala fordonskilometer enligt fastställd tågplan för elfordon.

6.2.4 Trafikverket ekonomisk skada

Utbetalning från Trafikverket för ekonomisk skada fördelas till Beställare utifrån andel av utbetalt ersättningsanspråk.

6.3 I punkterna 6.3.1 till 6.3.6 finns principer för fördelning av kostnader kopplade Beställarna emellan.

6.3.1 Fordon, hyres- och kapitalkostnader

Då fordonsflottan förändras under avtalstiden kommer kostnaderna hanteras olika under Avtalet. Se vidare under punkt 8 för hantering i de olika faserna.

6.3.2 Självrisiker och skador

Under fas 1 och fas 2 (se 8.1) står respektive Beställare för självrisk vid skador och kostnader för skador som inte täcks av Trafikföretaget. Under fas 3 fördelas kostnader för självrisiken och kostnader för skador, per fordonstyp och respektive Beställare som använder fordonstypen utifrån andel av totala fordonskilometer enligt fastställd tågplan.

6.3.3 Hyreskostnader för depåer

Bruttohyreskostnaden för depå i Kalmar och ny Tågdepå i Nässjö fördelas enligt separat samverkansavtal mellan de Beställare som nyttjar respektive depå.

6.3.4 Försäljnings- och viseringsutrustning

Kostnad för försäljningsutrustning hanteras enligt separat överenskommelse inom biljettsamverkanssystemet.

JLT ansvarar för att anskaffa viseringsutrustning för den trafiken som har sin bas i Näs-sjö. KLT ansvarar för att anskaffa viseringsutrustning för den trafiken som har sin bas i Kalmar.

För Beställare som inför biljettsystem som inte är kompatibelt med BoB-standarderna får själva bekosta viseringsutrustning.

6.3.5 Gemensam administration

JLTs och KLTs kostnader för den gemensamma administrationen fördelas till Beställarna med ett årligt fastställt belopp utifrån andel av fordonskilometer enligt fastställd tågplan. I administrationskostnaden ingår personal-, marknadsföring, -juriststöd, NKI-undersökning, etc.

Vid Avtalets ingående uppgår administrationskostnaden till 2,5% av den årliga driftskostnaden och fördelas till respektive Beställare utifrån andel av totala fordonskilometer enligt fastställd tågplan.

6.3.6 Personalresurser

Vid ingåendet av detta Avtal nyttjas hos JLT 3 HTE (Heltidsekvivalent) hos KLT 2 HTE och bokningssupporten 2 HTE. Förändringar i antalet HTE hanteras gemensamt.

6.4 Övrigt

Övriga kostnader, som inte nämnts i punkterna ovan, ska fördelas mellan respektive Beställare utifrån andel av totala fordonskilometer enligt fastställd tågplan. Övriga kostnader som kan uppstå är till exempel särskilda utredningsuppdrag, upphandlingskostnader eller andra större projekt som Beställarna gemensamt beslutar, om inte separat överenskommelse görs.

6.5 Betalningsplan

Beställarna ska innan varje årsskifte komma överens om en betalningsplan utifrån ovanstående fördelningsprinciper.

De beräknade ersättningarna till Beställarna för trafiken ska resultera i ett månadsvis å contobelopp som regleras efter avslutat kalenderår med hänsyn till faktiska kostnader men med oförändrade fördelningsnycklar.

7 PLANERING OCH INFRASTRUKTUR

7.1 Uppgifter inför tåglägesansökan ska vara JLT tillhanda senast enligt fastställd årlig tidplan. Fr.o.m. fastställt datum är uppgifterna bindande. Vid förändringar efter fastställt datum påförs försenad Beställare extra administrationsavgifter tillsammans med eventuella kvalitetsavgifter från Trafikverket.

7.2 Varje Beställare bedriver ett aktivt arbete på infrastrukturområdet som omfattar det egna länet för att säkra driften och den långsiktiga utvecklingen av Krösatågen.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

- 7.3 För regional och nationell statistikinsamling ansvarar varje Beställare för inrapportering av uppgifter i samverkan med andra Beställare.
- 7.4 Resande och färdbevisräkning samordnas mellan Beställarna.
- 7.5 De Beställare som uppbär statsbidrag för trafik sköter även redovisning mot Trafikverket för trafiken.

8 FORDON

- 8.1 Under avtalet kommer fordonsflottan inom Krösatågen att genomgå en större förändring. För hantering av detta i Trafikavtalet har tre olika faser definierats.
1. Fas 1 är den inledande fasen, vilken utgör den period då fordonsflottan består av de Fordon och fordonstyper som används vid Trafikstart.
 2. Fas 2 påbörjas när det första Nya fordonet börjar köras i trafik enligt fastställd tågplan som är öppen för Kunder och avslutas när det sista av de äldre Fordonen har fasats ur trafik.
 3. Fas 3 utgör den fas då Avtalet endast trafikeras med ER3, BR1 och Itino.
- 8.2 Under fas 1 svarar Beställare för sina egna fordonsbehov, antingen i form av egna fordon, eller om sådan överenskommelse kan träffas, genom köp eller hyra från annan fordonsägare. Det ska finnas en teknisk reserv. Två eller fler av Beställarna kan samverka i denna fråga genom gemensamt köp eller hyra av fordon.
- 8.3 Under fas 2 hanteras fordon på samma sätt som under fas 1.
- 8.4 I fas 3 svarar Beställare för sina fordonsbehov i form av egna fordon, eller genom andra Beställare. Kostnader per fordonstyp fördelas till respektive Beställare som använder respektive fordonstyp utifrån andel av fordonskilometer enligt fastställd tågplan.
- 8.5 Om någon Beställare har ökat/minskat behov av fordon eller anskaffar fler fordon än behovet är ska samråd och samplanering av fordonsanvändning göras innan Beställare planlägger ökad/minskad trafik i sitt län.
- 8.6 Den fordonsflotta som finns tillgänglig vid Avtalets ingående, fas 1 är:
- | | | |
|-----|-----|--------------------------|
| Y2 | KLT | 5st ägs av KLT |
| Y31 | KLT | 5st hyrs av AB Transitio |
| Y31 | JLT | 4st ägs av JLT |
| Y32 | JLT | 6st ägs av JLT |
| X11 | KLT | 7st hyrs av AB Transitio |
| X11 | JLT | 4st hyrs av AB Transitio |
| X11 | LTK | 3st hyrs av AB Transitio |
| X11 | ST | 3st hyrs av AB Transitio |
| X11 | BT | 3st hyrs av AB Transitio |
| X14 | JLT | 6st ägs av JLT |

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

8.7 Y2, X11 och X14 fordonen kommer under 2024-2026 att bytas ut mot nya fordon, I fas 3 fördelas preliminärt enligt:

BR1	KLT	8st hyrs av AB Transitio
ER3	JLT	9st hyrs av AB Transitio
ER3	LTK	5st hyrs av AB Transitio
ER3	KLT	4st hyrs av AB Transitio
ER3	BLT	2st hyrs av AB Transitio
Y31	JLT	4st ägs av JLT
Y32	JLT	6st ägs av JLT

8.8 Fordon som ägs eller hyrs av JLT, LTK och ST underhålls primärt vid verkstaden i Nässjö. Fordon som hyrs av KLT och BT underhålls primärt vid verkstaden i Kalmar.

9 KUNDMÖTET

- 9.1 I gruppen för kundmötet sker en samordning och avstämning av gemensamma och länsvisa kampanjer. Marknadsföringen utgår från Krösatågens grafiska profil och gemensamma varumärkesplattform.
- 9.2 Gruppen för kundmötet ska årligen ta fram en gemensam aktivitetsplan med förslag på gemensamma övergripande aktiviteter för att öka kundnyttan. Syftet med varje enskild aktivitet ska tydligt framgå tillsammans med dess presumtiva påverkan på resandet. Den gemensamma aktivitetsplanen ska godkännas av Direktörsgruppen.
- 9.3 JLT är sammankallande för gemensamma marknadsinsatser. I övrigt står det Beställare fritt att vid behov sammankalla övriga Beställare för att genomföra systemspecifika marknadsinsatser.
- 9.4 Varumärket Krösatågen ägs av JLT men förvaltas under avtalstiden gemensamt av de samverkande länen. Beställarna äger under Avtalets löptid rätt att nyttja varumärket inom ramen för Avtalet. Det står Beställare fritt att i kampanjer använda både logotypen för Krösatågen och sin egen logotype.

10 FÖRSÄLJNING, TAXOR OCH BILJETTER

- 10.1 Inom Krösatågstrafiken tillämpas principerna för Sydntaxan 2.0. Taxeförändringar och resevillkor följer den beslutsordning som gäller för Sydntaxan.
- 10.2 Samtrafiken i Sverige AB ansvarar för intäktsavräkning och fördelning mellan Beställarna avseende Resplus.
- 10.3 För biljettgiltighet mot Beställare som ej deltar i Sydntaxan kan Beställare eller Beställarna ingå separat samverkansavtal för biljettgiltighet och biljettförsäljning.

11 KUNDSERVICEANSVAR

11.1 Förseningsersättning

Förseningsersättningsärenden regleras enligt aktuella resevillkoren för Sydlänen.

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

11.2 Bokningssupport

Bokningssupport finns tillgängligt för Krösatågssystemet. Kostnader för driften ingår i den administrativa avgiften.

11.3 Stations- och angöringsavgifter

Varje Beställare ansvarar för och betalar eventuella stations- eller angöringsavgifter i sitt län.

11.4 Ledsagning

Varje Beställare ansvarar för och betalar eventuella kostnader för att ledsagning finns tillgänglig för kunder i sitt län.

12 AVTALSPERIOD

12.1 Avtalet träder i kraft vid undertecknandet men ska börja tillämpas av parterna från och med 2021-12-12 och löper parallellt med Trafikavtalet. Avtalet ersätter det tidigare samverkansavtalet tecknat 2018.

12.2 Avtalet upphör utan krav på särskild uppsägning då Trafikavtalet upphör, oberoende av om Trafikavtalet upphör till följd av att dess avtalstid löpt ut, uppsägning skett eller av annat skäl.

12.3 Ett nytt samarbete mellan Beställarna avseende Krösatågen för tiden efter att Trafikavtalet upphört ska föregås av en förhandling.

13 ÖVRIGA VILLKOR

13.1 Ändringar eller tillägg till Avtalet ska, för att vara giltiga, godkännas av alla Beställare, upprättas skriftligen och undertecknas av alla Beställare.

13.2 Beställare äger rätt att överlåta Avtalet till annan juridisk person som träder i Beställares ställe. Annan överlåtelse av Avtalet får inte ske.

13.3 Beställarnas samverkan enligt detta Avtal är samverkan mellan fristående Beställare. Dispositiva bestämmelser i lag (1980:1102) om handelsbolag och enkla bolag ska ej äga tillämplighet på Avtalet.

13.4 Om någon bestämmelse eller del därav i detta Avtal skulle befinnas ogiltig eller på annat sätt inte kan göras gällande ska detta inte få till följd att Avtalet i dess helhet är ogiltigt. I sådant fall ska Beställarna göra de jämkningar av Avtalet som skäligen är påkallade och som åstadkommer samma mål där balansen mellan Parternas förpliktelser ska bibehållas.

Tvister rörande tolkningen eller tillämpningen av Avtalet ska i första hand hänskjutas till Samverkansgruppen (Nivå 2) för gemensam hantering. I den mån en sådan samförståndslösning efter förda förhandlingar inte kan uppnås, ska tvistefrågan hänskjutas till allmän domstol med Jönköpings tingsrätt som första instans.

14 UNDERSKRIFTER

14.1 Detta avtal, som består av fyrtio (40) sidor har upprättats i sex (6) exemplar av vilka Beställarna tagit var sitt.

_____den___ / ___ 2021

Region Blekinge genom
Blekingetrafiken

_____den___ / ___ 2021

Region Jönköpings län genom
Jönköpings Länstrafik

_____den___ / ___ 2021

Region Halland genom
Hallandstrafiken AB

_____den___ / ___ 2021

Region Skåne genom
Skånetrafiken

_____den___ / ___ 2021

Region Kronoberg genom
Länstrafiken Kronoberg

_____den___ / ___ 2021

Region Kalmar genom
Kalmar Länstrafik

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Bilaga 4 Förslag till tidplan för processen Grundad på utredningens förslag

Förslag till fortsatt process för bolagsbildning

Utredningen förordar alternativ A

6/12–2024	Redovisning av slutrapport	
	Samverkansgruppens ledning förbereder fortsatt beredning av ärendet	
Dec-24 –20-21/2-2025	Samverkansgruppen (SG) bereder sitt förslag till huvudmännen. Remiss efter 21 februari 2025. Remissmaterialet måste innehålla tydligt förslag om framtida inriktning och påbörjas snarast	
	Alternativ A Utredningsförslag	Alternativ B
Mars -- April 2025	Huvudmännen, regionstyrelsenivå, svarar på Samverkansgruppens remiss. Samverkansgruppen och RJL/Jönköping påbörjar rekrytering av VD/affärschef snarast, med interimistiska mandat att leda Krösaaffären tillsammans med Samverkansgruppen. Ett förberedande arbete bör inledas under mars 2025 för att påbörja framtagande av handlingar för bolag alternativt resultatenthet	
16/5–2025 (SG-möte)	Samverkansgruppen ger formellt uppdrag, efter remiss, om arbete med	
	Bolagshandlingar	Nytt samverkansavtal
Maj-25-- Dec-25		Nytt samverkansavtal utarbetas. 19/12-25 SG-möte beslutar om nytt samverkansavtal efter remiss
Jan-26		Nytt samverkansavtal träder i kraft
Maj-25--Maj-26	Bolagshandlingar utarbetas	
Juni 2026	Beslut om bolagsbildning	
2027	Bolag för Krösatågen startar	
2027–2028		Nytt samverkansavtal utgör grund för arbete med bolagshandlingar. Ev efter utvärdering. Beslut om bolagsbildning
2029		Bolag för Krösatågen startar
	Inför ikraftträdande av alt A eller B förutsätts fullmäktigebeslut	

FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länsstrafik · Kalmar länsstrafik · Länsstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken



FRAMTIDA ORGANISATIONSFORM FÖR KRÖSATÅGSAMARBETET

K R Ö S A T Å G E N

Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken



Blekingetrafiken · Hallandstrafiken · Jönköpings Länstrafik · Kalmar länstrafik · Länstrafiken Kronoberg · Skånetrafiken

Fördjupad konsekvensanalys inför beslut om framtida associationsform för Krösatågssamverkan

Innehåll

1. Inledning	2
Bakgrund och nuläge	2
2. Analys kopplat till brister och utmaningar i dagens Krösatågsorganisation	3
3.1 Otydlig ansvarsfördelning och svag styrning	4
3.2 Avsaknad av gemensamma mål och strategier.....	4
3.3 Utmaningar med lednings- och personalresurser.....	4
3.4 Fragmenterad ekonomi och fordonsförvaltning.....	5
3.5 Brist på sammanhållen planering	5
3.6 Kommunikationsbrister och kundnära frågor	5
3.7 Otillräcklig sammanhållen affärsstyrning och verksamhetsuppföljning.....	5
3.8 Splittrade beslutsnivåer	6
3. Konsekvensanalys av val av associationsform	6
3.1 Fördjupad samverkan genom avtalsbaserad samverkansmodell.....	6
3.2 Separat aktiebolag ägd av regionerna.....	7
3.3 Förslag på organisation	8
3.4 Ekonomisk analys.....	9
3.5 Juridisk analys	11
4. Förslag till beslut	12
5. Förslag på fortsatt arbete	13
5.1 Omedelbara och associationsformsberoende åtgärder	13
5.2 Associationsformberoende förberedelser	13

1. Inledning

Denna rapport utgör ett beslutsunderlag för att bedöma vilken associationsform som ger bäst förutsättningar för framtida samverkan för Krösatågen. Analysen har beställts av samverkansgruppen för Krösatågen, för att belysa vad som kan vara bäst väg framåt för att skapa en långsiktigt hållbar styrnings- och ledningsstruktur för ett av Sveriges mest geografiskt omfattande regionalstågssystem.

Utredningen fokuserar på fyra centrala frågeställningar:

- Juridiska konsekvenser kopplade till upphandling, ägaransvar m.m.
- Ekonomiska konsekvenser av olika associationsformer
- Vilka verksamhetsdelar som bör ingå i ett framtida samarbete
- Vilka funktioner som bör finnas kvar i respektive regions organisation

Rapporten bygger på en kort beskrivning av nuläget, identifierade brister, samt en konsekvensanalys av två olika associationsformer. Formerna som utreds i denna rapport är en **fördjupad samverkan** mellan ägarregioner, eller ett **fristående aktiebolag** ägd av regionerna. Syftet med rapporten är att underlätta ett gemensamt ställningstagande mellan de sex ägarregionerna och att kunna ta beslut i frågan gällande associationsform.

Bakgrund och nuläge

Krösatågen är ett regionalstågssystem som bedrivs i samverkan mellan sex regioner: Jönköping, Kalmar, Kronoberg, Blekinge, Skåne och Halland, hädanefter kallade *beställare*. Systemet har sitt ursprung i 1980-talets regionala trafik i Jönköpings län och har successivt vuxit till ett geografiskt omfattande och trafikintensivt samarbete. Från att ursprungligen ha omfattat ett fåtal linjer i Småland, har Krösatågen idag trafik på elva linjesträckningar med kopplingar till såväl Öresundstågen, Västtågen som Östgötatrafiken.

Krösatågens organisation regleras genom ett samverkansavtal från 2021 som omfattar frågor som ansvarsfördelning, fordonsägande, depåstruktur, kostnadsfördelning och kundmötesfrågor. Jönköpings Länstrafik ansvarar för samordning och ekonomiadministration, medan Kalmar Länstrafik har särskilt ansvar för trafik på Tjust- och Stångådalsbanorna.

Trafiken utförs idag av SJ AB enligt ett upphandlat trafikavtal som löper till december 2033 och omfattar såväl trafikdrift, bemanning som underhåll av fordon. Årligen körs cirka 7,5 miljoner tågkilometer inom systemet och över 80 stationer trafikeras.

Fordonsflottan består idag av 47 fordon enligt följande antal/littera och ägarskap:

Fordonstyp	Antal	Ägare / Hyres	Kommentar
Y2 (diesel)	6	KLT	
Y31 (diesel)	5 + 4	KLT (hyr), JLT (äger)	

Fordonstyp	Antal	Ägare / Hyres	Kommentar
Y32 (diesel)	6	JLT	
X11 (el)	20	Hys från Transitio	Används av KLT, JLT, LTK, ST, BT
X14 (el)	6	JLT	

Under de kommande åren står Krösatågen inför en omfattande förnyelse av sin fordonsflotta. Totalt har 28 nya fordon beställts. Av dessa är 20 elektriska och 8 bimodala, med kapacitet att köras på både el och förbränningsmotor där så krävs. Tågen är anpassade för moderna regionalresor med bland annat ställbara säten, Wi-Fi, arbetsytor, bagageutrymmen och tillgänglighetsanpassad inredning. Leveranserna förväntas ske successivt under perioden 2025–2028. I samband med mottagande av nya fordon ska avyttring av gamla fordon genomföras.

Omsättningen idag för Krösatågen är totalt cirka 700 MSEK. Med nya fordonen i drift kan omsättningen beräknas bli cirka 1000 MSEK

Alla nya fordon leasas från Transitio. Kostnaden för de nya tågen kommer uppgå till cirka 250 miljoner kronor per år i leasingkostnader. Operatörskostnader beräknas till omkring 430 miljoner kronor (2025 års nivå). Till detta tillkommer elkostnader och banavgifter till Trafikverket.

Krösatågen kommer ha två depåer – i Nässjö och Kalmar – där fordonsunderhåll utförs. Hyreskostnaden för depån i Kalmar och depå i Nässjö (ny depå klar 2024) fördelas enligt separat samverkansavtal mellan de beställare som nyttjar respektive depå. Kalmardepån byggs också ut med ett spår klart 2026.

Som nämnts så sker det vid sidan av den operativa driften ett antal parallella projekt såsom depåbyggnation/utbyggnad, omställning av fordonsflottan, samt implementering av nya IT- och biljettsystem. Utöver det är ett antal nationella processer också relevanta, exempelvis Trafikverkets arbete med ERTMS och projekt kopplade till standardisering av betal- och informationssystem. Beställarna deltar aktivt i dessa sammanhang och har behov av tydlig samordning, både internt och gentemot externa aktörer.

2. Analys kopplat till brister och utmaningar i dagens Krösatågsorganisation

Krösatågens nuvarande organisation präglas av en omfattande samverkan mellan ägarregioner, men också av ett antal strukturella och funktionella utmaningar. Dessa har identifierats genom granskning av styrdokument, de framtagna ”Slutrapport - Framtida organisationsform för Krösatågsarbetet” och ”PM Krösatågsorganisationen på kort sikt” samt genom intervjuer med berörda aktörer. Utöver det har jämförelser med andra regionala tågsystem i Sverige gjorts.

3.1 Otydlig ansvarsfördelning och svag styrning

Det nuvarande samverkansavtalet saknar tydligt definierade mandat och ansvarsförhållanden. Den politiska samverkansgruppen består av både politiker och tjänstepersoner. Den politiska samverkansgruppen har inget eget beslutsmandat. Beslutsmandatet ligger hos den så kallade "Direktörsgruppen".

Gränsdragning mellan vad som utgör Krösatågens ansvar och vad som ligger kvar på beställarsidan är inte tydligt. Affärschef/ledningen för Krösatågen har i praktiken ett oklart uppdrag, utan ett formellt mandat att fatta beslut i operativa frågor.

Gränssnitten mellan regionernas trafikdirektörer och Krösatågsledningen är otydliga, vilket hämmar effektiv styrning och riskerar att leda till dubbelarbete och långsamma beslutsprocesser.

3.2 Avsaknad av gemensamma mål och strategier

Det saknas idag:

- En framtagen **strategisk plan** för Krösatågens utveckling fram till, låt säga 2050, som kan utgöra grund för framtida investeringar och prioriteringar.
- En **fordonsstrategisk plan**, med hänsyn till tillkommande och avveckling av fordon
- En **varumärkesstrategi**, för att sätta ramarna kring Krösatågens varumärkesplattform
- En gemensam **genomförandeplan** fram till förslagsvis 2033
- En gemensam **affärsplan** (t.ex. rullande treårsplan)
- Årliga **verksamhetsplaner**

Avsaknaden av sådana styrande dokument försvårar det dagliga, såväl som det långsiktiga arbetet inom Krösatågen, och skapar svårigheter gällande koordinering av viktiga investeringar och insatser.

3.3 Utmaningar med lednings- och personalresurser

Det saknas en uttalad affärschefsroll/VD med tydligt resultat-, budget- och rapporteringsansvar till uppdragsgivare/styrelse samt mandat. Dagens lösning bygger på spridda resurser hos de olika regionerna, vilket skapar otydlighet och ineffektivitet. Personalfrågor, kompetensförsörjning och operativa uppgifter hanteras i flera fall på olika sätt i respektive region.

Affärschefsrollen är idag inte förstärkt med ett tydligt team eller en förankrad operativ organisation, vilket minskar möjligheten att kunna agera fullt ut i rollen.

Den fragmenterade samverkansorganisation som finns idag för Krösatågen bedöms vara underbemannad för att på ett adekvat sätt kunna driva affären från beställarhåll.

Kompetensförsörjningen är ytterligare en utmaning. Många medarbetare är nyanställda, samtidigt som flera nyckelfunktioner står inför pensionsavgångar. Projektledarfunktioner är inte säkrade långsiktigt, vilket skapar osäkerhet kring kontinuitet i större initiativ. Det saknas

också process- och rollbeskrivningar samt funktionell bemanning för nyckelroller inom kvalitet, uppföljning, affärsutveckling och kundmöte.

3.4 Fragmenterad ekonomi och fordonsförvaltning

Kostnader för trafik, fordon och depåer hanteras idag genom olika fördelningsnycklar mellan regionerna, men det saknas ett samlat och enhetligt helhetsgrepp. Fordonsflottan är uppdelad mellan regionerna, med skiftande ägandeformer och leasingavtal, vilket försvårar samordning, operativ flexibilitet och effektiv resursplanering. Denna komplexitet riskerar att accentueras ytterligare när den nya, mer enhetliga fordonsflottan tas i bruk. Fordonen kommer då med en effektiv resursplanering kunna användas mer flexibelt över flera sträckor, utan att vara knutna till specifika linjer eller tågsystemlösningar på samma sätt som dagens fordonsflotta är.

3.5 Brist på sammanhållen planering

Planeringsarbetet är i dag uppdelat mellan olika regioner utan ett samlat centralt ansvar. Det behövs:

- En helhetsmässig och centraliserad trafikplan kopplat till TRAV
- En fordonsplan som utgår från en övergripande långsiktig strategisk plan
- En gemensam depåstrategi för hur fordonsunderhållet ska organiseras, nuvarande lösning baseras på regional tillgång.
- En gemensam treårig affärsplan.

Detta innebär att viktiga beslut om t.ex. trafikering, investeringar och prioriteringar saknar ett gemensamt ramverk.

3.6 Kommunikationsbrister och kundnära frågor

Intern kommunikation inom Krösatågssystemet fungerar inte tillfredsställande. Den gemensamma målbilden och en inblick och förståelse för förutsättningar är inte tillräckligt utbredd hos beställare. Ansvar och roller kring marknadsföring, kundrelationer och kommunikation är i flera fall oklara eller otillräckligt definierade.

Varumärket Krösatågen är etablerat men det saknas ett övergripande strategitänk kring framtagen varumärkesplattform att samlas kring. Detta försvårar gemensam positionering och profilering gentemot resenärer såväl som en intern grund att stå på och utgå ifrån.

3.7 Otillräcklig sammanhållen affärsstyrning och verksamhetsuppföljning

I praktiken fungerar Krösatågen inte som en gemensam affär. Det saknas en tydlig och sammanhållen styrning, vilket leder till att beslut fattas på flera olika nivåer utan att alltid ta hänsyn till helheten.

Det finns ingen samlad och strukturerad uppföljning av det trafikföretag som upphandlats för att köra trafiken. Det finns etablerade forum för olika delar men det har identifierats en

svaghet i att hålla samman dessa forum som en enhet mot både trafikföretaget och Trafikverket. Controllerfunktioner inom Krösatågssamarbetet är idag i stort delegerat till JLT vilket gör det utmanande att övergripande och gemensamt kunna följa upp trafikföretagets trafikleverans, underhåll, ekonomi, punktlighet och kvalitet etc. En central funktion för systematisk verksamhetsuppföljning bör etableras som ett stöd för affärsdriften och för att säkerställa kravuppfyllnad enligt trafikavtal och kunna uppträda som enad gentemot trafikföretaget och Trafikverket.

3.8 Splittrade beslutsnivåer

De olika beslutsnivåerna som är framtagna inom befintligt samverkansavtal kan se bra ut teoretiskt men rapporten ser, genom de intervjuer som genomförts, att detta i praktiken leder till osäkerhet vilken nivå som beslut ska tas någonstans. Det finns stora risker för suboptimering och ineffektivt arbete med sådan defragmenterad beslutsmodell.

Beslutsnivåer:

- Nivå 1: Ansvar för den egna regionen.
- Nivå 2: Övergripande och principiella frågor som rör hela eller delar av Krösatågstrafiken.
- Nivå 3: Operativa och verkställande uppgifter hanteras av fem arbetsgrupper.

Beslutsfattandet på nivå 2 och 3 bygger på konsensusprincipen, vilket kan skapa otydlighet och långsamma processer.

Effekten har blivit att det på grund av långa ledtider med detta samverkansavtal blir färre beslut tagna samt att resurser kan hamna med beslut som de inte alltid har mandat att ta.

3. Konsekvensanalys av val av associationsform

Analysen av möjliga associationsformer för Krösatågen har rapporten jämfört två huvudalternativ:

1. En **fördjupad samverkan** baserad på ett uppdaterat avtal mellan regionerna
2. Ett separat **aktiebolag** med regionerna som gemensamma ägare

Resultatet visar att båda modellerna kan organisera Krösatågstrafiken, men att de har olika förutsättningar när det gäller mandat, struktur, beslutsförmåga och långsiktig hållbarhet.

3.1 Fördjupad samverkan genom avtalsbaserad samverkansmodell

En vidareutveckling av dagens samverkansmodell innebär att regionerna fortsatt samverkar genom ett uppdaterat och tydligare samverkansavtal. En affärschef eller affärsenhet, sannolikt placerad inom JLT, får ett förstärkt uppdrag och mandat att hålla samman operativ ledning, samordning och strategiskt arbete å övriga samverkanspartners vägnar.

Fördelar:

- Kräver ingen ny juridisk struktur.
- Bygger vidare på befintliga relationer och arbetssätt.
- Resursmässigt kostnadsneutralt jämfört med ett bildat aktiebolag (förutsatt rätt bemanning).

Utmaningar:

- Innebär att regionerna lämnar över viss beslutskompetens till en av samverkansparterna.
- Rollen för affärschefen riskerar fortsatt otydlighet om inte delegation, mandat och styrning tydliggörs mellan regionerna.
- JLTs dubbla roller (både som ägare och arbetsgivare för affärschef) kan skapa obalans i mandat.
- Konsensusbeslut i samverkansgruppen riskerar fortsatt långsamma processer.
- Kräver mycket detaljerade avtal för att skapa tydlighet, särskilt vid komplexa uppdrag (t.ex. ersättningstrafik, uppföljning, fordonsförvaltning).

Affärschefen bör leda en operativ ledningsgrupp bestående av tjänstepersoner/direktörer från samtliga regioner, och att ansvarsfördelning får tydliggöras i en ny version av ett samverkansavtal.

3.2 Separat aktiebolag ägd av regionerna

I detta alternativ bildas ett gemensamt aktiebolag, Krösatågen AB, med sex regioner som ägare. Bolaget har en styrelse och VD, och får i uppdrag att driva, samordna och utveckla Krösatågsverksamheten både operativt och strategiskt.

Bolaget föreslås ha ansvar för:

- att hålla samman helheten för verksamheten och leda den för beställarnas räkning.
- uppföljning och rapportering gentemot beställarna.
- operativa frågor: tågplanering, daglig trafikdrift, kundservice, marknad, kommunikation, fordons- och depåförvaltning.
- strategiska frågor: långsiktig strategiplan, fordonsstrategisk plan, varumärkesstrategi, genomförande plan etc.
- uppföljning och rapportering gentemot trafikföretag, fordonsunderhållare och Trafikverket.

Fördelar:

- Tydlig juridisk struktur med eget ansvar och delegation från ägarna.
- Professionell styrning genom styrelse och VD.

- Starkare förhandlings- och samordningspart mot trafikföretag, Trafikverket och andra aktörer.
- Bättre förutsättningar för vårdande och utveckling gemensam varumärkesplattform, kvalitetsstyrning och kundupplevelse etc.
- Resursmässigt kostnadsneutralt jämfört med en fördjupad samverkan (förutsatt rätt bemanning).

Utmaningar:

- Innebär att regionerna lämnar över viss beslutskompetens till en ny juridisk enhet.
- Kräver bolagsstruktur, administration och ägardirektiv.
- Viss initial resursökning för bolagsuppbyggnad.

3.3 Förslag på organisation

Organisationen för Krösatågen skiljer sig i grunden beroende på om verksamheten bedrivs i en **fördjupad avtalsbaserad samverkan** eller i en **aktiebolagsform**. Nedan följer en jämförandeanalys av båda alternativen, med fokus på ledning, styrning och roller.

Alternativ A: Fördjupad samverkan

Funktion	Struktur
Ägare	Regionerna genom samverkansavtal med delegerat ansvar till en region
Styrning	Samverkansgrupp med politiker (ej juridisk beslutsförmåga)
Operativ ledning	Affärschef anställd av JLT (eller annan region)
Ledningsgrupp	Trafikdirektörer från regionerna
Roller i affärsenhet	Affärschef + operativt stödteam (ekonomiconroller, trafikplaneringsansvarig, fordons-/depåansvarig, kommunikations-kundansvarig)
Uppdrag	Samordning, uppföljning, rapportering, koordinering
Ansvar för depåer	Fortsatt på respektive region (KLT, JLT)
Beslutsvägar	Konsensus i samverkansgrupp, operativ styrning genom delegation
Fördelar	Ingen ny juridisk person, enklare att införa, flexibel lösning
Utmaningar	Otydliga mandat, dubbelroller, risk för obalans (ex. JLT:s tyngd), fortsatt fragmentering

Alternativ B: Aktiebolag (Krösatågen AB)

Funktion	Struktur
Ägare	Regionerna (6 st) genom aktieäggande
Styrning	Styrelse med politiska representanter från varje region
Operativ ledning	Verkställande direktör (VD) utses av styrelsen
Ledningsgrupp	Trafikdirektörer från samtliga regioner eller deras representanter
Roller i bolaget	VD, ekonomichef/ansvarig, trafikplaneringschef/ansvarig, fordons- /depåchef/ansvarig, marknad & kommunikationschef/ansvarig, bolagscontroller
Uppdrag	Helhetsansvar för planering, trafikstyrning, kund, fordon, ekonomi, uppföljning
Ansvar för depåer	AB har helhetsansvar för depåerna i Kalmar, Nässjö
Beslutsvägar	Styrelsebeslut + exekutivt VD-mandat
Fördelar	Tydlig delegation, rättslig form, stark part mot externa aktörer, gemensam organisation
Utmaningar	Kräver nya ägardokument, administration, tydlig styrning från ägarna

✦ **Bedömning:** Ett aktiebolag erbjuder större tydlighet och ansvarsförmåga, Fördjupad samverkan kräver starkare kontraktuell precision. En organisation utifrån en aktiebolagsstruktur ger också en förbättrad möjlighet till att vara en starkare beställare i affärssamverkan med trafikföretaget.

3.4 Ekonomisk analys

Valet av associationsform påverkar inte bara styrning och organisation, utan kan också påverka kostnadsbild, resursfördelning och administration. Den ekonomiska analysen visar dock att skillnaden i faktiska kostnader är begränsad – det handlar mer om struktur och effektivitet än om nivå på personalresurser.

- ◆ **Personal- och resursmässigt: i princip likvärdigt**

Båda alternativen – ett bolag eller en fördjupad samverkanslösning – kräver i praktiken samma operativa kapacitet:

- För att hålla samman trafiksystemet krävs idag resurser för affärsledning, planering, ekonomi, kommunikation, fordonsuppföljning, upphandling och verksamhetsutveckling.
- Dessa resurser finns redan till viss del utspridda i regionerna, men används i olika grad och utan samlad struktur. Resurserna idag bedöms dock vara för få för att på ett adekvat sätt kunna driva Krösatågen framåt.
- Ett bolag bedöms kräva en extra administrativ resurs för bolagsformalia (ex. bolagsjuridik, styrelsestöd, bolagsrapportering), medan samverkanslösningen kräver mer intern tid och koordinering i varje region – vilket också är resurskrävande.
- Det kommer fortfarande finnas behov av befintliga resurser ute i regionerna som bidrar in till Krösatågen i de forum/grupper som kommer finnas inom samverkansorganisationen.

◆ Effektivitet och intern belastning

- I samverkanslösningen krävs **mycket tid internt i regionerna** för samordning, beslutsprocesser och informationsöverföring.
- Ett bolag **samlar ansvar och mandat centralt**, vilket minskar dubbelarbete och ökar den interna effektiviteten i systemet.
 - Detta kan ge en **bättre beläggning på befintliga tjänster**, då gränssnitt och ansvar tydliggörs.

Kostnadsfaktor	Fördjupad samverkan	Aktiebolag
Personalresurser	≈ lika (pga. behov för mer interntid/overhead i region)	≈ lika (pga. +1 adm. roll)
Juridik/struktur/administration	0	+ (bolagskostnader)
Effektivitetspotential	Låg-medel	Hög
Risk för dubbelarbete	Hög	Låg

◆ **Bedömning:** marginella merkostnader för bolag – men potential till ökad effektivitet. Skillnaden ligger mer i organisation och styrbarhet, inte i pengar.

3.5 Juridisk analys

Valet av associationsform påverkar flera juridiska aspekter inom områden som **offentlig upphandling, kommunalrätt, ansvarsfördelning, insyn och styrning**. Här följer en jämförande analys mellan nuvarande samverkansmodell och alternativet att bilda ett gemensamt bolag.

♦ Associationsform och juridisk status

Modell	Juridisk person?	Kommentar
Samverkan (avtal)	✗ Nej	Inte ett eget rättssubjekt – bygger på avtal mellan regioner
Aktiebolag	✓ Ja	Eget rättssubjekt med styrelse, VD och organisationsnummer

♦ **Bedömning:** I ett bolag kan avtal, upphandlingar och arbetsgivaransvar hanteras direkt av en part. I en samverkansmodell krävs delegation och tydlig avtalskonstruktion.

♦ Upphandlingsstatus (LOU/LUF/LUK)

Ett gemensamt bolag som ägs och kontrolleras av regionerna kan bli en egen upphandlande enhet.

- Det innebär att bolaget **kan göra egna upphandlingar**, t.ex. av trafik- och fordonsunderhåll etc. om beställarna så vill.
- I en samverkansmodell krävs att en region (t.ex. JLT) **upphandlar för alla** – vilket kan vara juridiskt känsligt om delegation inte är tydligt reglerad.

♦ Ansvarsfördelning och beslutskraft

Aspekt	Fördjupad samverkan	Aktiebolag
Beslutsfattande	Konsensus i samverkansgrupp	Styrelsebeslut med majoritetsprincip
Operativa mandat	Kräver delegation från varje RKM	Ligger i bolaget via VD
Formell tydlighet	Kräver detaljerade avtal	Inbyggt i bolagsform (aktieägaravtal, bolagsordning)

◆ **Insyn, kontroll och kommunalrätt**

- Ett bolag som ägs av regioner omfattas av **kommunallagens krav** (2 kap), bl.a. om allmänintresse och likabehandling.
- Bolaget behöver **ägardirektiv, bolagsordning och aktieägaravtal** för att reglera styrning.
- Samverkan via avtal är **mindre formellt reglerad** men ger större flexibilitet – dock med högre risk för tolkningstvister och beroende av personligt förtroende.

◆ **Slutsats**

Aspekt	Fördjupad samverkan	Aktiebolag
Juridisk klarhet	✓ Sannolikt inga juridiska hinder	✓ Sannolikt inga juridiska hinder
Ekonomi	⚠ Krävs större organisation än idag + overheadkostnad i regioner	⚠ En extra bolagscontroller i bolaget, (motsvarande overheadkostnad)
Upphandling	⚠ Indirekt via region	✓ Direkt via bolaget
Ansvarsfördelning	⚠ Kräver avtal	✓ Inbyggt
Beslutskraft	⚠ Konsensusberoende	✓ Tydlig beslutsordning
Insyn och kontroll	✓ Kommunal insyn	✓ Insyn via ägardokument

Ett aktiebolag ger ökad tydlighet, bättre beslutsstruktur och ett mer robust juridiskt ramverk. Den avtalsbaserade fördjupade samverkansmodellen kräver stor juridisk precision för att uppnå samma effekt.

4. Förslag till beslut

Utifrån den genomförda konsekvensanalysen föreslås att Krösatågens framtida organisationsform utvecklas för att säkerställa en långsiktigt hållbar, effektiv och samordnad styrning av tågsystemet.

Båda analyserade alternativ – fördjupad samverkan eller ett gemensamt aktiebolag – innebär i praktiken likvärdiga personalresurser och därmed ingen avgörande kostnadsskillnad. Den avgörande skillnaden ligger i juridisk struktur, mandat, effektivitet och uppföljningsmöjligheter.

Mot denna bakgrund föreslås följande **inriktningsbeslut**:

- Att regionerna gemensamt beslutar att gå vidare med förberedelserna för att bilda ett gemensamt **Krösatågen AB**, ägt av de sex samverkande regionerna.
 - Att bolaget ska ha ansvar för såväl operativa som strategiska uppgifter i enlighet med definierat uppdrag.
 - Att det inleds ett arbete med att ta fram bolagsordning, aktieägaravtal och ägardirektiv.
 - Att bolagets organisationsstruktur, uppdrag, kapitalbehov och tidsplan konkretiseras i ett nästa steg.
 - Att upphandlingsrättsliga, juridiska och kommunalrättsliga aspekter säkerställs i samband med framtagande av styrdokument.

5. Förslag på fortsatt arbete

Krösatågen anses behöva genomföra vissa grundläggande och omedelbara åtgärder oavsett vilket beslut som fattas gällande framtida associationsform. Dessa bör genomföras parallellt och frikopplas från det organisatoriska vägvalet.

5.1 Omedelbara och associationsformsberoende åtgärder

Följande insatser är nödvändiga oavsett framtida organisationsform:

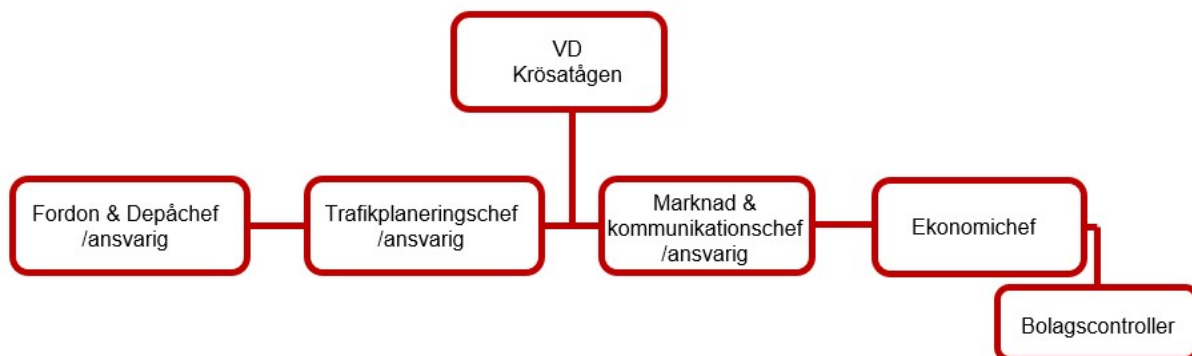
- Ta fram en Strategisk plan för Krösatågen
- Ta fram en Fordonsstrategisk plan
- Ta fram en Varumärkesstrategi
 - Den befintliga varumärkesplattformen för Krösatågen ger en grundläggande identitet, men bedöms inte vara tillräckligt utvecklad för att långsiktigt stödja systemets affärsutveckling, resenärsattraktion och varumärkesidentitet över regiongränserna. En ny varumärkesstrategi bör tas fram som:
 - sätter en gemensam riktning för hur varumärket Krösatågen ska positioneras, vårdas och utvecklas.
 - skapar en sammanhållen och tydlig kommunikation gentemot resenärer och övriga intressenter.
 - stödjer framtida affärs- och trafikstrategier och knyts till verksamhetsplanering och kvalitetsstyrning.

5.2 Associationsformberoende förberedelser

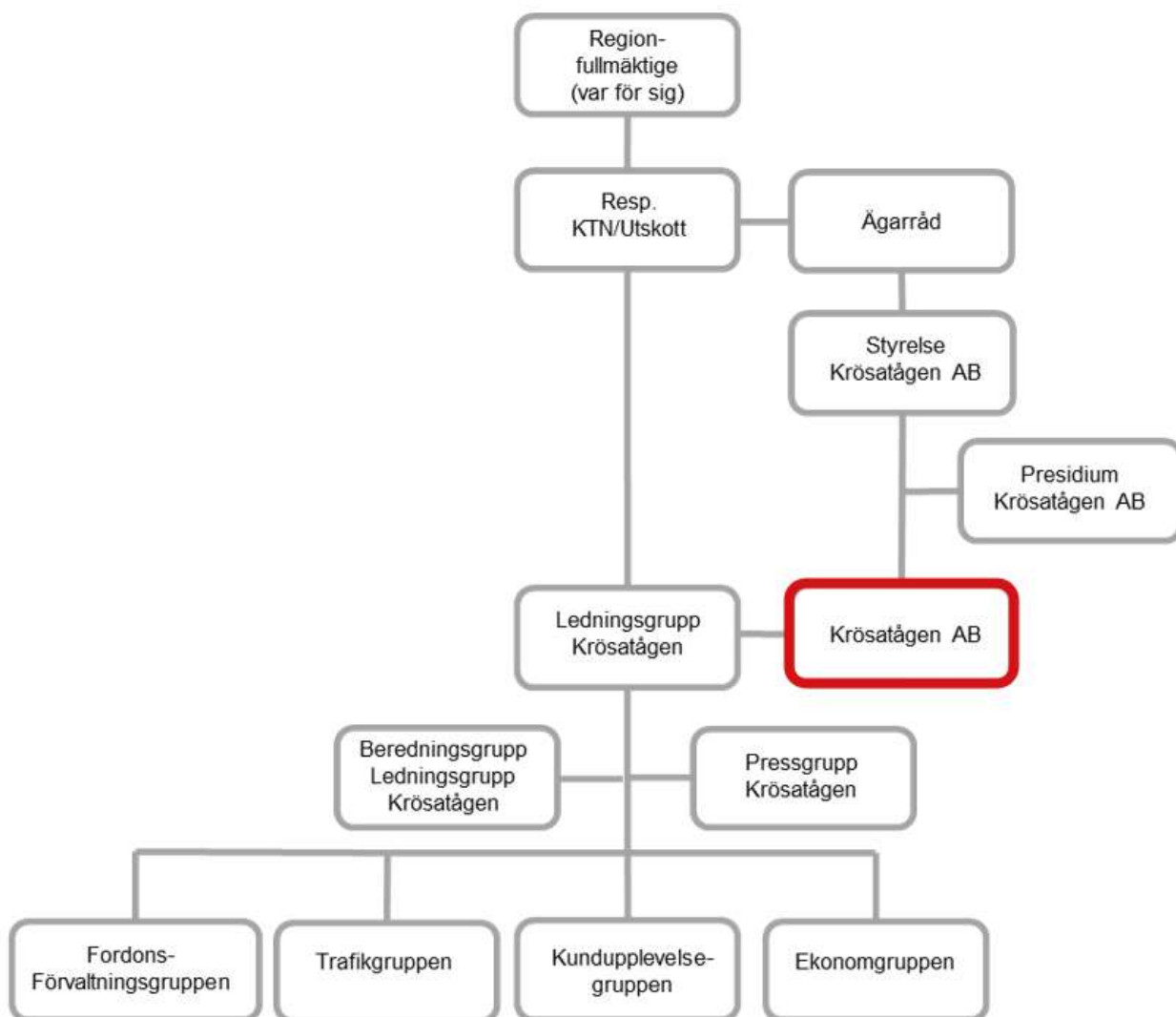
Beroende på vilket vägval av associationsform som tas krävs därefter olika former av förberedande arbete. För det föreslagna alternativet – bildande av ett gemensamt aktiebolag – föreslås följande:

- Genomföra bolagsbildning
- Ta fram ägardokument (bolagsordning, aktieägaravtal, samverkansavtal, ägardirektiv)

- Ta fram förslag på organisation, ansvar och gränssnitt
 - Organisation Krösatågen AB:

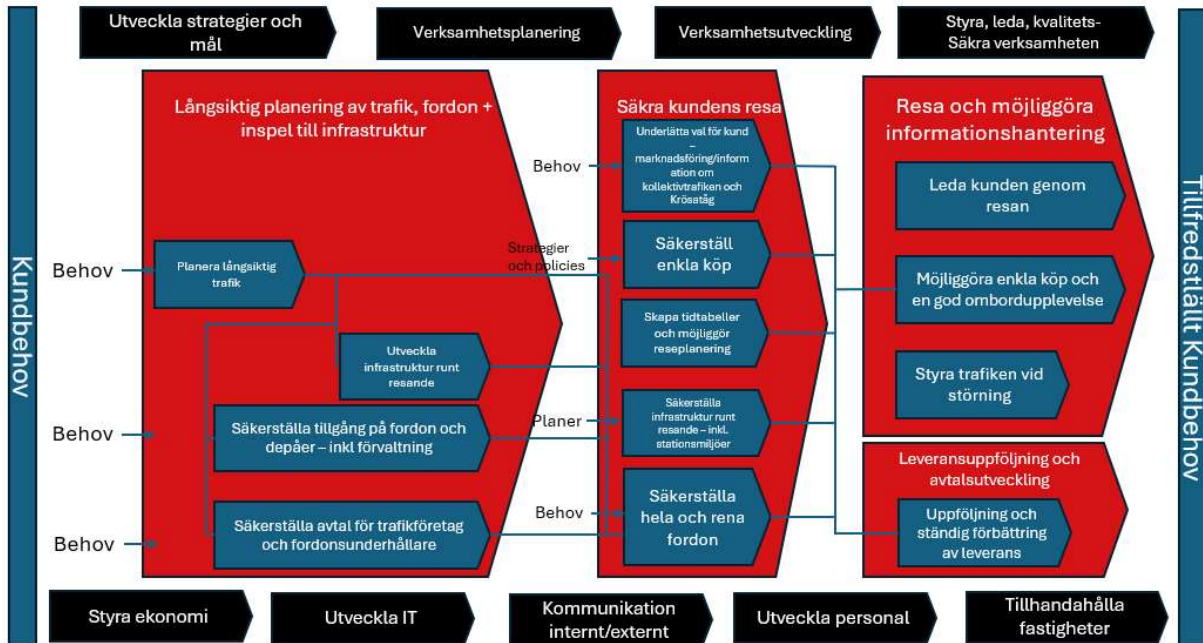


- Intern samverkan (exempel):



- Ta fram förslag på övergripande processer och arbets sätt

Exempel:



Inriktningsbeslut – Bolagsbildning Krösatågen

Förslag till inriktningsbeslut

Region Jönköpings län, Region Kalmar län, Region Kronoberg, Region Blekinge, Region Skåne och Region Halland beslutar att gå vidare med förberedelserna för att bilda ett gemensamt bolag – Krösatågen AB – ägt av de sex samverkande regionerna.

Bolaget ska fungera som ett servicebolag till regionerna och ansvara för både operativa och strategiska uppgifter i enlighet med framtagna uppdagsbeskrivning.

Ett bifall till förslaget innebär:

- Att arbetet med att ta fram bolagsordning, aktieägaravtal och ägardirektiv genomförs under 2025.
- Att bolagets organisationsstruktur, uppdrag, kapitalbehov och etableringstidplan konkretiseras under 2025.
- Att upphandlingsrättsliga, juridiska och kommunalrättsliga förutsättningar säkerställs som en del i processen att ta fram ovan nämnda styrdokument under 2025.
- Att respektive region genom trafikdirektörer i kollektivtrafikmyndigheterna deltar i det fortsatta samordnings- och etableringsarbetet under 2025 och 2026 med sikte på att Krösatågen AB etableras senast 1 januari 2027.

Bakgrund och motiv

Krösatågen utgör en viktig del av den regionala tågtrafiken i södra Sverige. För att stärka kvalitet, tydlighet och långsiktighet i organisationen vill den politiska samverkansgruppen Krösatågen ta nästa steg, att bilda ett gemensamt bolag, Krösatågen AB.

Nuvarande samverkansorganisation präglas av strukturella och funktionella utmaningar. Dessa har identifierats genom tidigare rapporter och intervjuer med nyckelaktörer. Det råder otydlighet kring mandat, ansvarsfördelning och ledning. Affärschefsfunktionen är svagt definierad och styrningen splittrad. Detta hämmar effektivitet och möjligheten att driva verksamheten professionellt.

Dagens modell saknar ett tydligt gemensamt operativt ansvar. Det finns därför ett behov av att samla lednings- och styrfunktioner i ett separat aktiebolag med en ledningsgrupp där regionernas trafikdirektörer ingår, och som har tydligt mandat att agera inom ramen för det regionala ägandet.

Mål och Syfte

Syftet med bolagsbildningen är att skapa tydligt ansvar, effektivare styrning, professionell ledning och bättre samordning mellan regionerna. Målet är en högre kvalitet och ökad kostnadseffektivitet i trafiken samt stärkt kapacitet att utveckla Krösatågen i linje med framtidens krav på hållbara och attraktiva transporter.

Överväganden – organisatoriska och juridiska

Krösatågen AB föreslås vara ett servicebolag till regionerna. Bolaget ska ansvara för operativ samordning, fordonshantering, trafikplanering. Bolaget kan också om ägarna så vill, genomföra upphandlingar inom verksamhetsområdet samt hantering av kundrelationer. Styrningen säkras genom en tydlig bolagsordning och gemensam styrelse.

Ägandet ska fortsatt vara regionalt, men beslut och operativ styrning samlas i bolaget.

Ekonomi

Valet av associationsform påverkar inte bara styrning och organisation, utan kan också påverka kostnadsbild, resursfördelning och administration. En övergripande ekonomisk analys visar dock att skillnaden i faktiska kostnader är begränsad. Det handlar främst om struktur och effektivitet, inte att ett bolag utgör ökade personalkostnader.

Båda alternativen, ett bolag eller en fördjupad samverkanslösning, kräver i praktiken samma operativa kapacitet:

- För att hålla samman trafiksystemet krävs idag resurser för affärsledning, planering, ekonomi, kommunikation, fordonsuppföljning, upphandling och verksamhetsutveckling.
- Dessa resurser finns redan till viss del utspridda i regionerna, men används i olika grad och ej med tillräcklig samlad struktur. Resurserna idag bedöms dock vara för få för att på ett adekvat sätt kunna driva Krösatågen framåt.
- Ett bolag bedöms kräva en extra administrativ resurs för bolagsformalia (ex. bolagsjuridik, styrelsestöd, ekonomisk bolagsrapportering), medan samverkanslösningen kräver mer intern tid och koordinering i varje region – vilket också är resurskrävande.
- Det kommer fortfarande finnas behov av befintliga resurser ute i regionerna som bidrar in till Krösatågen i de forum och arbetsgrupper som kommer föreslås i en framtida organisation.

Sammanfattningsvis bedöms ett bolag ge bättre förutsättningar för effektivitet, tydlighet och samlad styrning utan att medföra betydande merkostnader.

Bilagor:

”Fördjupad konsekvensanalys inför beslut om framtida associationsform för Krösatågssamverkan”

”Slutrapport - Framtida organisationsform för Krösatågsarbetet”

”PM Krösatågsorganisationen på kort sikt”

Regionstyrelsens arbetsutskott**§280****Dialog inför ställningstagande om inriktningsbeslut bolagsbildning Krösatåg (Gemensam med TU)**

RS251186

Beslut

Regionstyrelsens arbetsutskott beslutar att

- Omhänderta resultatet av genomförd dialog i fortsatt beredningsarbete inför inriktningsbeslut.

Ärendet

Krösatåg är ett lokal- och regionaltågssystem som verkar i södra Sverige, där den halländska andelen motsvarar 2,8%. Under 2024-2025 har nuvarande samverkansorganisation utretts. Utredningarna har konstaterat att samverkansorganisationen präglas av strukturella och funktionella utmaningar. För att öka tydlighet kring mandat, ansvarsfördelning, effektivitet och ledning föreslår utredningarna att Krösatågssamverkan bolagiseras, samt att samtliga samverkande regioner utgör ägarparter.

Då utredningarna färdigställts har nu respektive region att bereda ärendet och ta ställning till inriktning avseende bolagisering av Krösatågstrafiken. Inför detta förs dialog för att ta del av kunskap om utredningarnas slutsatser samt resonera kring halländska perspektiv i frågan.

Förslag till beslut

Regionstyrelsens arbetsutskott beslutar att

- Omhänderta resultatet av genomförd dialog i fortsatt beredningsarbete inför inriktningsbeslut.

Beslutsunderlag

- Beslutsförslag, Dialog inför ställningstagande om inriktningsbeslut bolagsbildning Krösatåg
- Fördjupad konsekvensanalys inför beslut om framtida associationsform för Krösatågssamverkan, 2025-05-16

Ordförandes sign

Justerares sign

Utdragsbestyrkande

Regionstyrelsens arbetsutskott

- Slutrapport - Framtida organisationsform för Krösatågssamarbetet, 2024-12-06

Paragrafen är justerad

Ordförandes sign

Justerares sign

Utdragsbestyrkande