

Att få vara med i samhällsbyggandet är både spännande och roligt. Alltsedan min utbildning på KTH har jag haft möjlighet att delta i arbetet med att forma framtiden. Senast som projektchef för byggandet av Södra Länken och nu som projektchef för försöket med trängselskatter.

Många av riskerna infriades, medan andra kunde hanteras mer framgångsrikt. Upphandlingen var inte helt oväntat en betydande svårighet. Likaså den offentliga juridiken som skapade behov av att säkerställa en i alla avseenden mer än formellt korrekt hantering. Förutom de rent tekniska och arbetsmässiga ris-

Vidare har de mer ”fasta” projektmedlemmarna haft olika uppgifter beroende på i vilken fas projektet befunnit sig. Olika projektledare har haft ansvaret för verksamheterna fram till försöksstart respektive i driftfasen.

Projektarbetet har drivits som en platt organisation, där projektledaren för

# Trängselskatten

## ETT UTMANANDE PROJEKT!

Med erfarenhet från ett antal större projekt inom anläggningsbranschen har jag alltmer börjat se projekten som resor. Man startar vanligtvis någonstans och när förhoppningsvis så småningom målet, men däremellan händer ofta de mest oväntade saker. Det gäller att i tid se vad som ligger framför en och om möjligt parera svårigheter. Riskhantering är ett måste. Att planera för det oplanerade är en viktig uppgift.

Den 27 maj 2004 var det återigen dags för en resa. Regeringen uppdrog nämligen åt Vägverket att senast den 1 september 2004 tillse att verket genom avtal tillförsäkras den utrustning mm som verket behöver för att genomföra försöket med trängselskatt. Vägverket beslutade att uppdraget skulle bedrivas i projektform och jag fick i uppdrag att leda verksamheten.

Försöket med trängselskatt är en del i det sk Stockholmsförsöket, som förutom Vägverkets ansvar för det tekniska systemet även omfattar utvärdering och analys för vilket Stockholms stad ansvarar. Den tredje parten SL svarar för den till försöket utbyggda kollektivtrafiken.

### Riskhantering

Redan i den första analysen av uppdraget kunde konstateras att det fanns betydande risker i form av exempelvis

- komplicerad juridik – upphandlingsmässigt,
- komplicerad offentlig juridik,
- skarp politisk debatt,
- kontroversiellt projekt,
- många involverade parter,
- olika uppfattningar om vad som skulle uppnås,
- ont om tid – 11 månader,
- komplicerad teknik,
- skatt samt
- höga krav på dialog och informationsarbete.



Av Projektchef Birger Höök, Vägverket

kerna låg de största riskerna i omvärlden. För att driva projektet bildades därför en organisation med fokus såväl utåt mot omvärlden som inåt i projektarbetet. Ett tekniskt projekt bildades för att hantera trängselskattens tekniska delar och ett informationsprojekt för att hantera omvärlden.

### Arbetsstruktur

Det inledande projektarbetet präglades i hög grad av osäkerhet. IBM Svenska AB upphandlades som totalentreprenör och den under juni/juli arbetande projektgruppen omformades till en projektorganisation. Ett flexibelt arbetssätt valdes och projektarbetet har bedrivits i ett antal faser där de två huvudfaserna har varit fram till försöksstart samt driftfasen.

Som projektchef har jag i huvudsak arbetat övergripande med stöd av informationsprojektet och projektstöd i övrigt i form av ekonomichef och jurist. Till stöd för arbetet finns även en av generaldirektören utsedd styrgrupp. Projektarbetet har kännetecknats av stor flexibilitet och olika kompetenser har knutits till projektet i dess olika faser.

det tekniska projektet ansvarade för ett antal projektgrupper, vilka arbetade självständigt under stort eget ansvar. Själva beslutsgången har dock särskilt i fasen fram till försöksstart varit strikt formaliserad – beslut kunde endast fattas av projektledaren eller projektchefen. Detta för att säkerställa att projektets framdrift och riktning bibehölls.

Arbetet med trängselskatt har varit ett mångkulturellt projekt. Inom ramen för en mycket kort tidsplan har ett stort antal kompetenser och teknikområden arbetat sida vid sida. Projektet lokaliserades till Solna och i fasen fram till försöksstart omfattade organisationen ca 30 - 40 personer. Många fanns på Trafikregistret i Örebro, på Skatteverket eller på Kronofogdemyndigheten. Ungefär 10 - 15 personer arbetade på projektkontoret i Solna med bakgrund från Vägverket, Vägverket Konsult samt från externa konsultföretag. Därutöver tillkom kundtjänsten i Linköping och leverantörens personal i Stockholm. Som mest, under hösten 2005, var fler än 700 personer sysselsatta inom försöket (450 av dessa hos kundtjänst).

I driftfasen har antalet personer successivt kunnat minskas till i juli ca 10 personer i projektledningen och ca 100 personer hos leverantören och mindre än 200 personer i kundtjänsten. Till detta kommer personal på Trafikregistret och Skatteverket.

### Upphandlingen

Stockholms stad hade under sommaren -03 bildat ett särskilt Miljöavgiftskontor som påbörjat upphandling av en totalentreprenör för försöksverksamheten. När Vägverket fick uppdraget ansåg vi att den påbörjade upphandlingen lämpligen borde slutföras. Av formella skäl var detta dock inte möjligt för Stockholms ►

- stad, varför Vägverket efter ett antal juridiska analyser fann att verket kunde slutföra upphandlingen. IBM Svenska AB upphandlades som totalentreprenör den 9 juli 2004.

Upphandlingen av det tekniska systemet blev givetvis föremål för rättslig prövning som i huvudsak rörde två frågor: att Vägverket tog över en upphandling som Stockholms stad påbörjat och om Vägverkets beslut att tilldela IBM Svenska AB upphandlingskontraktet hade gått korrekt till. Detta prövades under 2004 och under de första månaderna 2005 av länsrätt, kammarrätt och Regeringsrätten.

Den 30 mars 2005 beslutade Regeringsrätten att inte pröva ärendet. Därmed trädde kammarrättens dom i kraft i vilken man konstaterade att Vägverkets upphandling var korrekt. I och med detta kunde förberedelserna för försöket återupptas, vilket skedde den 8 april 2005. Arbetet hade då legat nere i ca två månader på grund av den rättsliga processen.

Den 28 april utfärdade regeringen en förordning om ikraftträdandet av bilagan till lagen om trängselskatt. Stockholmsförsöket skulle starta den 3 januari 2006!

#### Framgångskritiska frågor

Redan tidigt stod det klart att det fanns ett antal frågor av mycket stor betydelse för projektets framgång, nämligen:

- klart i tid,
- fungerande teknik,
- funktionell lösning som var effektiv,
- kundorientering samt
- acceptans hos trafikanterna.

För arbetet med det tekniska projektet gällde därför som övergripande mål inför starten att sätta ett system, som med hög driftssäkerhet och precision fyllde ställda krav och som på ett säkert sätt tog upp trängselskatt. Rent operativt för projektarbetet innebar det att säkerstäl-

la att leverantören inom givna tidsramar uppfyllde sitt åtagande avseende systemets tekniska funktionalitet.

Samtidigt var inriktningen för informationsprojektet att säkerställa att fordonsägare och bilförare hade fått och tagit till sig information om det kommande försöket.

#### Tiden

Över allt annat gällde att få fram arbetet i tid. Förutom en omfattande tidplanering med leveranstidpunkter, fanns det en fast arbetsordning. Syftet var att skapa ett flexibelt arbetssätt inom strikta ramar. För tidsstyrningen upprättades en projekttidplan. Kopplad till denna fanns även en kontraktstidplan.

Alla ändringar, påkallade av beställaren eller leverantören, med implikationer på kontraktet hanterades under projektet i form av skriftliga underrättelser (UR) mellan parterna. I dessa UR framgick alltid orsak till ändring, ev problembeskrivning, ekonomiska och tidsmässiga konsekvenser samt riskanalys. En UR kunde endast innehålla en fråga och ett svar. Det fanns således inte möjlighet att bolla frågan mellan parterna. Till dags dato har över 500 UR hantearats. Före försöksstart uppgick dessa till knappt 400.

#### Organisation

Det tekniska projektet delades upp i två huvudfaser. För den första fasen, som innefattade all verksamhet fram till försöksstart, svarade Mats Karlsson, och för den andra fasen, som innefattade driften av systemet, var Magnus Bengtsson projektledare.

Uppbyggnaden av systemet organiserades i ett antal grupper med ansvar för olika områden. Verksamheten hölls samman av projektledningen, som hade operativt ansvar för projektmålen samt tids- och ekonomistyrningen. För arbetets genomförande fanns grupper för projektstyrning och planering, projekt-



administration, processutveckling/verksamhetsutveckling, organisationsutveckling, tekniskt stöd/vägsidesutrustning, IT-utveckling/integration samt testverksamheten.

Inledningsvis utfördes ett omfattande arbete för att säkerställa processerna för uppbörden av trängselskatten. Arbetet grundades i en framtagen kravspecifikation, där vad som skulle uppnås fanns beskrivet. Den stora utmaningen i det tekniska projektet var i första hand att tydligt beskriva hur processerna såg ut och vilka lösningar som behövdes för att få ett fungerande system. Arbetet



”Det finns inget så kostsamt som att göra något perfekt, som aldrig borde ha gjorts”

Dystein Örnass  
Grundare Ambitiongroup

Kontakta oss och lär dig mer om Scope Focused Management

ulf.h.tidman@ambitiongroup.com | +46 732 007 392 | www.ambitiongroup.com



Foto: Mikael Ullén

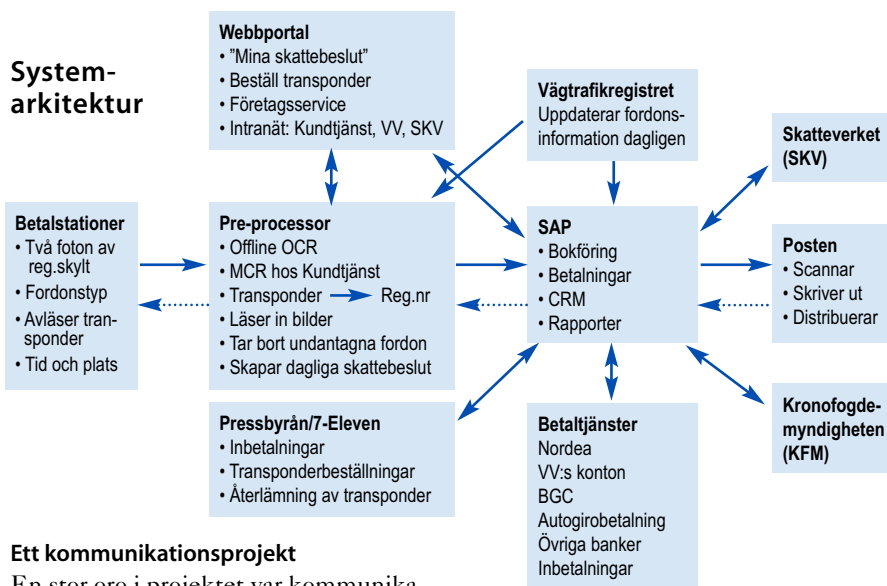
I organisationsgruppen utvecklades den organisation som skulle ta vid under driftfasen. Som ett resultat av gruppens arbete beslutades hösten 2005 om en driftorganisation. Denna började sin verksamhet under december 2005 och har successivt utvecklat såväl organisation som arbetssätt under försöksverksamheten.

Det är ett omfattande system som har byggts och satts i drift. Förutom identifiering m.m. hanterar systemet dagligen över 100 000 skattebeslut och därtill hörande finansiella transaktioner. Många betalar via autogiro och trängsel-skattesystemet är det system i Sverige som har den största mängden transaktioner per dag i autogirosystemet.

känna till trängselskatten och att skatten skulle betalas utan anmaning. Trafiken, systemet och kundtjänsten måste fungera från första dagen den 3 januari 2006. För att nå dit togs en kommunikationsplan fram med inriktning på en saklig, faktabaserad och värderingsfri information. Ett antal målgrupper identifierades.

#### Prioriterade målgrupper

- Fordonsägare & bilförare
- Företag, organisationer, myndigheter (juridiska personer)
- Massmedia
- Politiker, tjänstemän, opinionsbildare, beslutsfattare
- Näringsliv, branschorganisationer, intresseföreningar



kännetecknades av hög kreativitet och av ambitiösa och kunniga insatser hos såväl entreprenören och dess underentreprenörer som Vägverket, Skatteverket, domstolar m fl. De huvudprocesser som innefattas i systemet är

- ledning och samordning
- activate & distribute
- register & transactions
- charge
- gallring
- IT-management
- stödprocesser

#### Ett kommunikationsprojekt

En stor oro i projektet var kommunikationen till medborgarna. Att få fram tillräcklig information till landets alla bilägare så att så många som möjligt visste hur systemet fungerade, var en rejäl utmaning. Det skedde därför en särskild fokusering på informationsarbetet som organiserades i ett eget projekt med Louise Jarn Melander som projektledare.

Det övergripande kommunikationsmålet var att alla som kom till Stockholms innerstad efter årsskiftet 2005/2006 i en svenskregistrerad bil skulle

#### Särskilda målgrupper

- "Närboende"
- Fordonsägare & bilförare till/från Lidingö
- Rörelsehindrade som kan ansöka om befrielse
- Invandrargrupper – grupper med begränsad svenska

Informationsarbetet har varit mycket omfattande. Kostnaden för detta uppgår till närmare 50 milj.kr. Förutom infor- ➤




# Projektintegrering ?

Trots att projektverksamheten är viktig och växande så är den påfallande ofta dåligt integrerad med verksamheten i övrigt.  
- Hur löser man det?

Titta efter på:

## www.projekteffekt.nu




Håkan Sjöholm  
Expert Projektmetod & projektkvalitet

Sven Antvik  
Expert Earned Value / Resultatvärde

Lars Dykert  
Expert Bolagsstyrning

Erik Philipson  
Expert projekt-IT-stöd

Projektkvalitet & -metod • Earned Value/Resultatvärde • Bolagsstyrning • IT-stöd • Upphandling • Seminarier • Workshops • Konsulting

- mationsmöten, möten på stan, annonsering, informationsmaterial, mediakontakter och direktkommunikation i kundtjänst m m har informationsbrev gått ut till samtliga fordonsägare i Sverige. Frågor och svar till kundtjänsten har tagits fram. Vidare har media varit mycket aktivt och stora insatser har lagts ned på att möta den efterfrågan. Trängselskatten har medialt under 2005 och 2006 legat bland de 10 största frågorna i landet.



### Hur blev det?

Försöksstart skedde som planerat den 3 januari 2006. Systemet fungerade från första dagen. Under första halvåret utvecklades såväl systemet som sättet att arbeta. Över 200 förbättringar av systemet har genomförts sedan försöksstart.

Driftsäkerheten har varit hög. Bortfallet i registreringar har legat på under en procent och systemet har varit i drift långt över 99,9 % av tillgänglig tid. Antalet passager uppgick i maj dagligen till ca 371 300 och antalet skattebeslut blev 115 100. En mycket hög andel har betalat i tid. Endast 5 % fick expeditionsavgifter och 1 % tilläggsavgifter (maj 2006). Antalet omprövningar hos Skatteverket var ca 100 per dag och ca 5 ärenden överklagades till domstol. Antalet samtal till kundtjänst var i genomsnitt 2200. Trängselskatterna har legat på ca 3 miljoner kronor per dag.

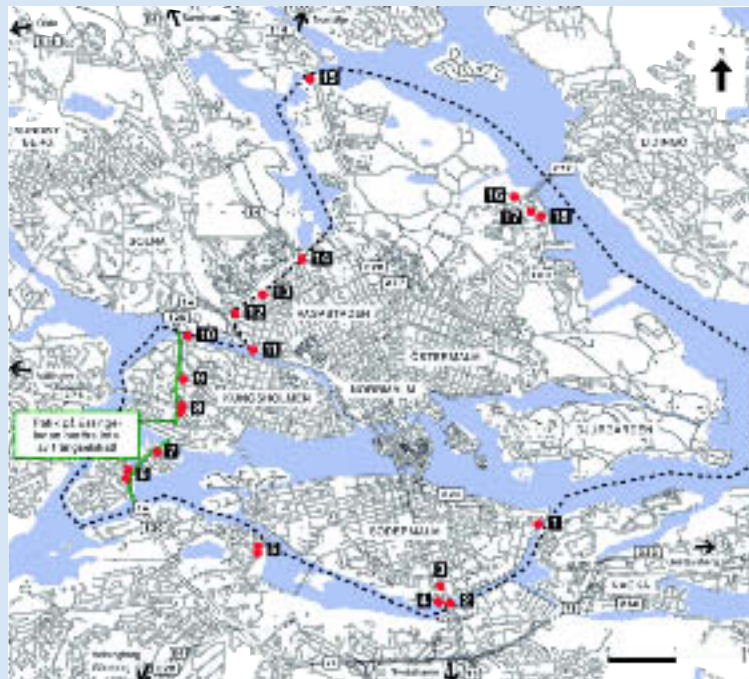
Det tekniska systemet har varit driftsäkert och de framtagna processerna har visat sig vara funktionskraftiga. Förbättringar har genomförts kontinuerligt och det finns ett stort antal ytterligare förbättringar som kan genomföras. Det gäller främst möjligheterna för enskilda och företag att komma åt data samt förenklingar i betalningsformerna. Under juni månad infördes e-legitimation, vilket skulle kunna utvecklas till en förbättring för framförallt företagen.

Vägverket står väl rustat för – om så blir fallet – att utveckla systemet så att det blir enklare för såväl företag som enskilda. Verksamheten kan effektiviseras och kostnaderna för driften kan sänkas till i storleksordningen 220 - 250 miljoner kronor per per år. ■

## FAKTA

Försöket med trängselskatt ingår i Stockholmsförsöket, som består av tre delar; utbyggd kollektivtrafik, fler infartsparkeringar och försöket med trängselskatt. Syftet med Stockholmsförsöket är att pröva om trängselskatt och utbyggd kollektivtrafik kan bidra till ett effektivare trafiksystem och bättre miljö. Huvudaktörer i Stockholmsförsöket är Stockholms Stad, Storstockholms Lokaltrafik, SL och Vägverket.

Vägverket fick regeringens uppdrag att bygga och driva det tekniska systemet för trängselskatt.



Betalstationernas placering.

Trängselskatt togs ut vid passage in eller ut ur Stockholms innerstad.

18 automatiska betalstationer omgav Stockholms innerstad. Trängselskatt togs ut för passage till och från innerstaden på vardagar kl 06.30-18.29. (ej dag före söndag och helgdag). Den var 10, 15 eller 20 kronor och max 60 kronor/fordon och dag. Skatten betalades i efterskott och skulle vara inbetald senast inom 14 dagar efter passage. Betalning kunde ske automatiskt med autogiro och transponder, på Pressbyrå och 7-Eleven i hela landet, med kredit- och betalkort på Internet, på bankkontor, med bankernas kuverttjänster och via internetbank. Trängselskatt gällde svenskregistrerade fordon med vissa undantag.

## westhagen utbildning

PROJEKTLEDNING - LEDARSKAP - KOMMUNIKATION

**Certifierad projektledare**

Umeå - Sundsvall - Västerås

**Marknadsretorik – Start 22 september**

**Coaching som ledarskap – Start 11 oktober**

Anmäl dig nu!

Ring Carina tfn 060-169508 eller Olle tfn 060-169507

info@westhagen.se, www.westhagen.se

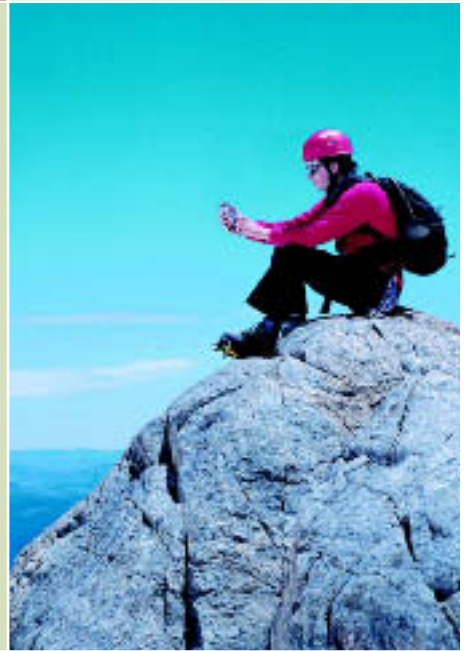


Nu är det lättare än någonsin att vara en

# latmask

Samla dina projektverktyg på ett ställe. Retendos webbaserade produkter fungerar som moduler som hjälper dig att hantera enskilda projekt, överblicka en hel projektportfölj eller planera dina resurser. Med vår nya Retendo Business kopplar du enkelt ihop projekthanteringen med ekonomi och fakturering. Lantmäteriet och Praktikertjänst är två kunder som har upptäckt Retendos kraftfulla verktyg. Gör det du med.

[www.retendo.com](http://www.retendo.com)



## RETENDO






Projektverktyg  
med sinne för affärer

Retendo AB • +46-8-20 41 80 • [info@retendo.com](mailto:info@retendo.com)

TM

# QBIS

ett modernt och smidigt Projektverktyg på webben

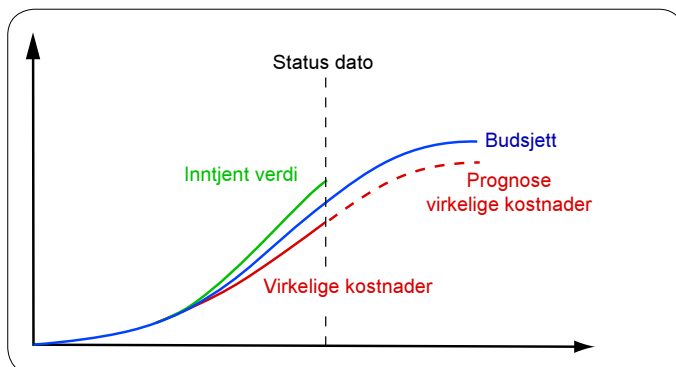
-  Behöver du enkelt kunna få överblick av dina projektets status?
-  Vill du komma igång på några minuter?
-  Du vill ha ett användarvänligt verktyg, projektdeltagarna ska inte behöva utbildas.
-  Du vill inte besvära IT avdelningen med ett nytt projektverktyg som du behöver.
-  Vill du ha någon som kan anpassa projektverktyget efter dina behov, utan extra kostnad?



[www.qbis.se](http://www.qbis.se)

# Få kontroll!

## Spar tid, penger og frustrasjoner



 **Adrega® PPM**  
Prosjekt- og porteføljestyring

- Web-verktøy med brukervennlighet i fokus
- Lett og lære og enkelt å bruke
- Utviklet i samarbeid med kundene (Siemens m.fl.)

Adrega AS, Vollsveien 13 C, 1366 Lysaker Tel: 45 48 50 65 Fax: 67 10 67 08  
[www.adrega.no](http://www.adrega.no)



## Leder du stora komplexa projekt?



Hanterar du projekt med många projektförändringar där flera aktörer samverkar? Arbetar du med både timmar och material? Är det ditt ansvar att få alla delar till en framgångsrik helhet? Prima kan hjälpa dig att få full kontroll.

Prima är ett professionellt finansiellt verktyg för effektiv projektstyrning.

Prima är ett väl beprövat verktyg utvecklat tillsammans med kunder som hanterar stora anläggningsprojekt. Prima stödjer alla delar av projektarbetet kalkyl, projektbudget, uppföljning, prognoser, risker och ändringsorder. Prima standardiserar processen runt projektorganisationen och har ett öppet gränssnitt mot affärssystem för import av utfall.

Kontakta oss 031-750 62 18 eller [info@primaprojekt.se](mailto:info@primaprojekt.se)  
[www.primaprojekt.se](http://www.primaprojekt.se)




Forum Affärssystem  
11-12 okt 2006  
Prima finner du i  
monter G3.  
[www.forum4it.se](http://www.forum4it.se)

FEM MODULER SOM  
KAN KUNDANPASSAS

- Standard projekt
- Tidregistrering
- Controllermodul
- Kalkylering
- Resursplanering

  
YOUR PROJECT PARTNER



Organisationer som är duktiga att tillämpa projektformen är rörligare, vitalare och bättre rustade att klara förändringar. Denna förmåga växer fram ur kunskaper, en gemensam syn på projektverksamheten och ett professionellt agerande på alla nivåer i organisationen. Ofta är det de enkla, raka lösningarna som är nyckeln till framgång.

## WENELL – ETT KUNSKAPSCENTRUM

Vi har varit ett av Nordens ledande konsultföretag inom området Project Management i närmare 40 år. Vår vision är att vara ett fristående, oöverträffat kunskapscentrum för projektformens tillämpning. Detta uppnår vi genom att målmedvetet samla in, vidareutveckla och sprida projektkunnande. Vi har glädjen att idag kunna räkna fler än 500 företag som våra kunder, varav åtskilliga med omfattande internationell verksamhet.

Vi har strävat efter att vara ett nav i utvecklingen av projektformens tillämpning. Denna vår roll har stärkts under senare år. Idag har vi ett omfattande nätverk, som inkluderar många av landets ledande forskare inom projektområdet, projektledare och andra samarbetspartners, som tillför nya tankar och infallsvinklar.

Våra anställda konsulter arbetar både med utveckling och utbildning hos kunder. Utvecklarrollen ger tyngd åt lärarrollen och det metodiska lärarbetet ger resonans åt tänkandet som konsult. Detta ständigt pågående växelbruk ger en unik kvalitet åt hur vi löser problem i projektarbetet.

Välkommen att kontakta oss på Wenell!

**Wenell**  
www.wenell.se

Stockholm 08-545 700 80, Göteborg 031-773 82 50, Malmö 040-10 85 50