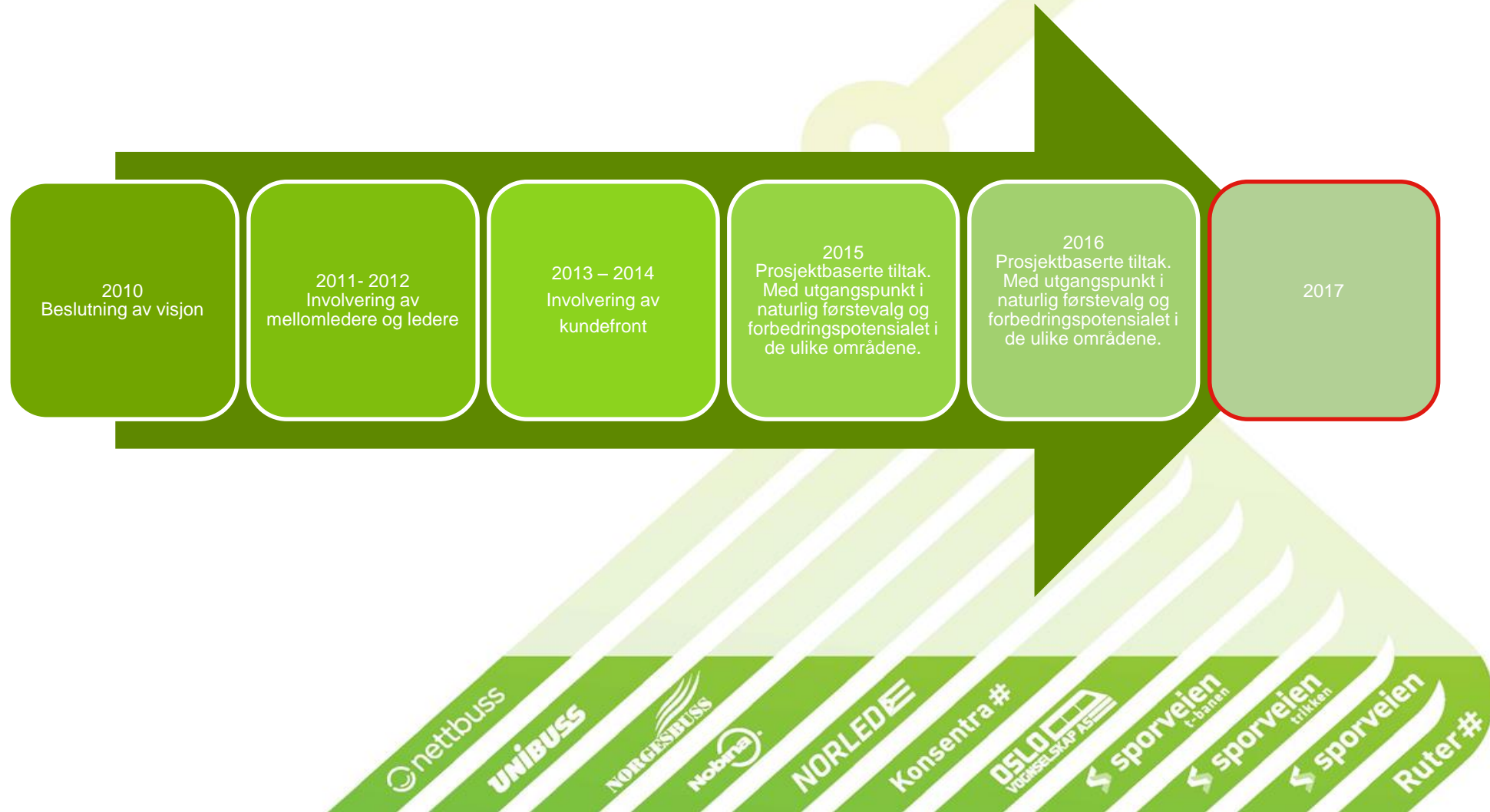


Arbeid med felles visjon



KANTAR TNS.

Temperaturmåling
Felles visjon og samspill i
kollektivtrafikkfamilien

Desember 2016



Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Ruter#

Om undersøkelsen

1



Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Om undersøkelsen

- Kantar TNS har gjennomført som en undersøkelse for Ruter blant ansatte i de ulike kollektivtrafikkselskapene i Oslo og Akershus.
 - Undersøkelsen kartlegger på et overordnet nivå samarbeidsforholdene mellom aktørene i kollektivtrafikkfamilien. Formålet har vært å avdekke hvordan samspill og samarbeid oppleves i dag, også sett opp mot resultatene fra de tidligere rundene for å kunne gi innspill til forbedringer.
 - Denne målingen er den femte i rekken; tidligere målinger er gjennomført i februar og oktober 2012, juni 2013 og august 2014.
 - Datainnhenting er gjennomført i perioden 21. november til 7. desember 2016. Vi sendte 2 purringer.
 - Utvalget for undersøkelsen er levert av Ruter og består av ledere og mellomledere i de selskapene som har vært involvert i arbeidet med felles visjon og samspillsregler.
 - Av i alt 516 utsendte e-poster har det kommet inn 243 svar, dvs en total svarprosent på 47%.
 - Av alle ledere som har fått undersøkelsen, n= 286, har vi fått inn 145 svar, dvs en svarandel på 51%. Tilsvarende i 2014 var 62%; 2013: 63%; 2012: 55 %).
-
- *Ansvarlig for gjennomføring i Ruter er Nina Nitteberg nina.nitteberg@ruter.no og ansvarlig for gjennomføring og rapportering i Kantar TNS er Seniorrådgiver Kari Nilseng kari.nilseng@tns-gallup.no*

Forklaring av scorenivået

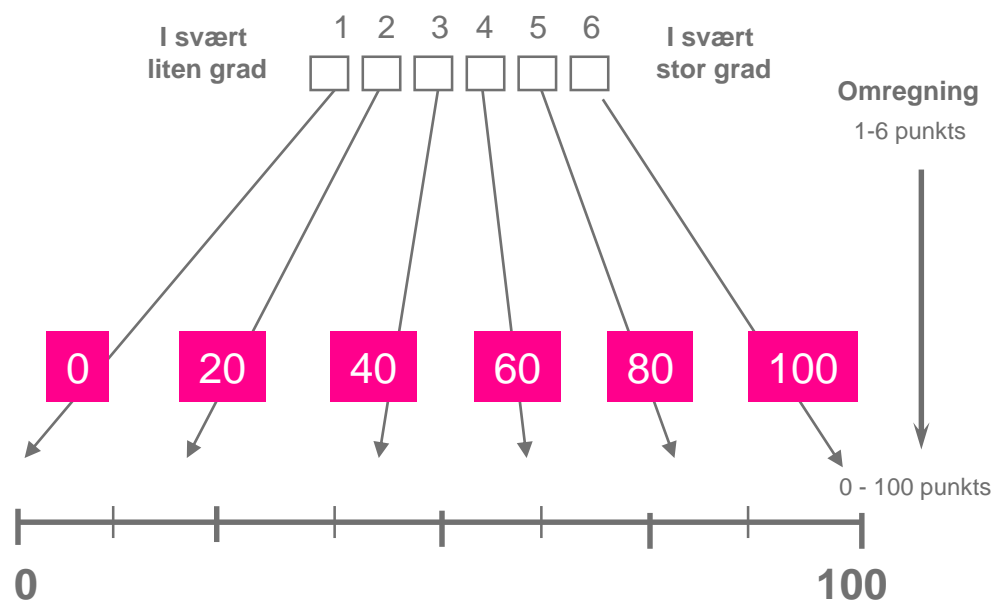
2



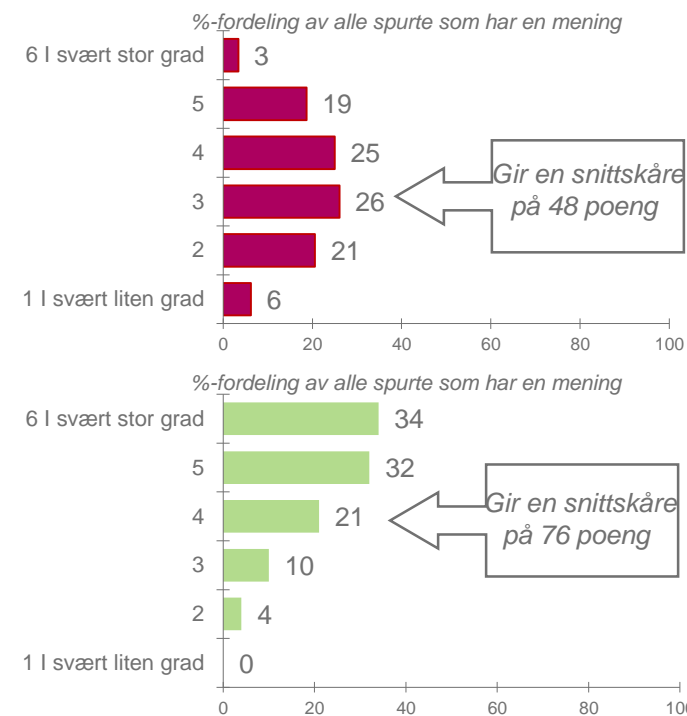
Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Hvordan lese resultatene?

- Resultatene presenteres dels i form av prosentandeler, og dels som gjennomsnitt på en skala fra 0 til 100. Som en tommelfingerregel sier vi at alt over 70 poeng er bra; over 80 er svært bra. Mellom 60 og 70 er OK, men har klart forbedringspotensial, og under 60 er relativt dårlig og må forbedres.
- Figuren til venstre viser hvordan omregningen fra den opprinnelige 6-punkts skalaen er foretatt. Figurene til høyre eksemplifiserer hvilke svarfordelinger som kan ligge til grunn for lave og høye gjennomsnittsskårer



I hvilken grad mener du samarbeidet mellom de ulike aktørene i kollektivtrafikkfamilien i Oslo og Akershus pr. i dag kjennetegnes av følgende utsagn<...>:



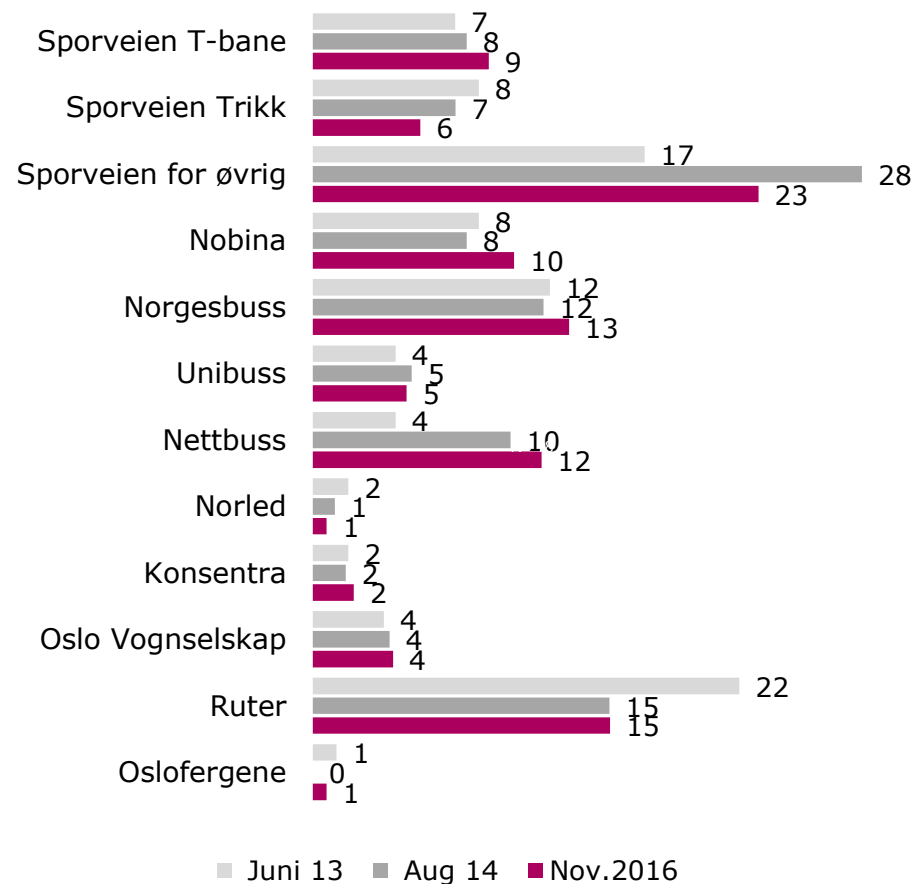
Hvem har svart?

Base n= 243, alle.

Av 286 utsendelser til ledere/ mellomledere har det kommet inn 145 svar, en svarandel på 51%. Dette er lavere enn i 2014, da svarandelen var 62%.

Basen for enkelte selskap er som tidligere lav.

I hvilket av følgende selskaper arbeider du?
I % av n= 243



- Det er økende svarandel i Sporveien T-bane, Norgesbuss, Nettbuss og Oslo Vognselskap. Trenden for 'Sporveien for øvrig' er også positiv for hele perioden under ett.
- For Sporveien Trikk er trenden svakt negativ, det samme gjelder Norled.
- Nobina, Unibuss og Konsentra er stort sett uendret
- Ruter har samme svar% som i 2014, da det var en tydelig nedgang.

Er fellesvisjonen kommunisert
til de ansatte?

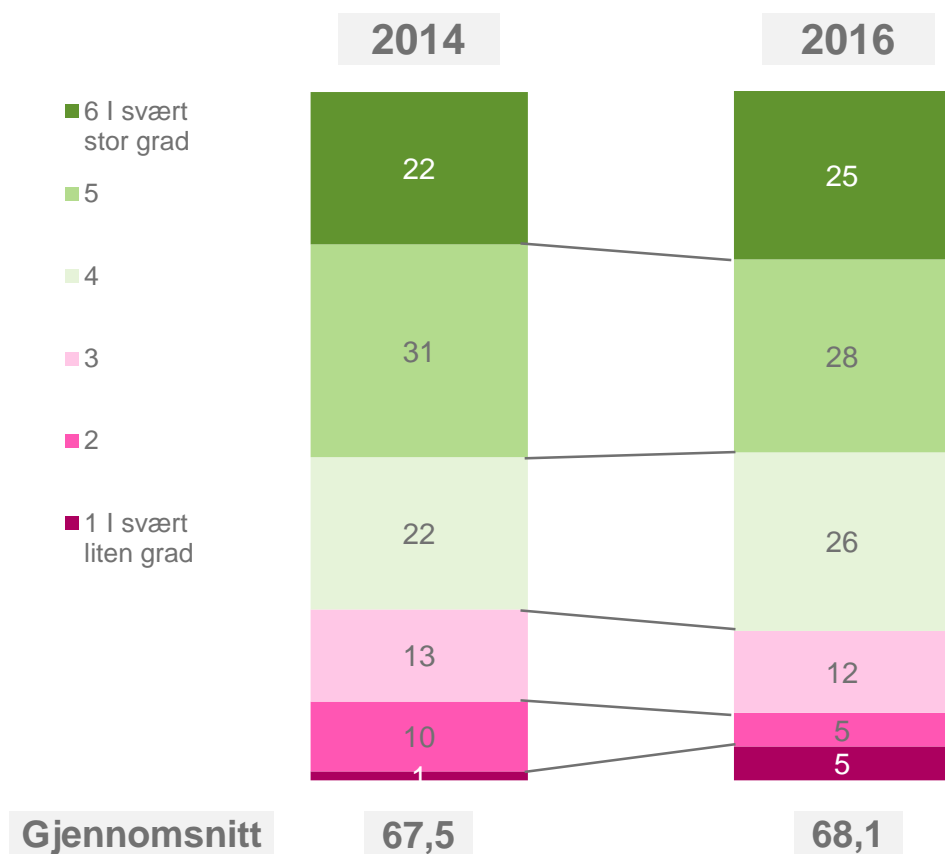
3

A photograph showing several children's hands gripping a vertical yellow pole. The children are wearing light-colored clothing, possibly school uniforms. The background is blurred, suggesting an indoor setting like a school or community center.

Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Fellesvisjonen er kommunisert ut til de ansatte på et OK nivå. Minimale endringer på totalnivå, men noe økt polarisering.

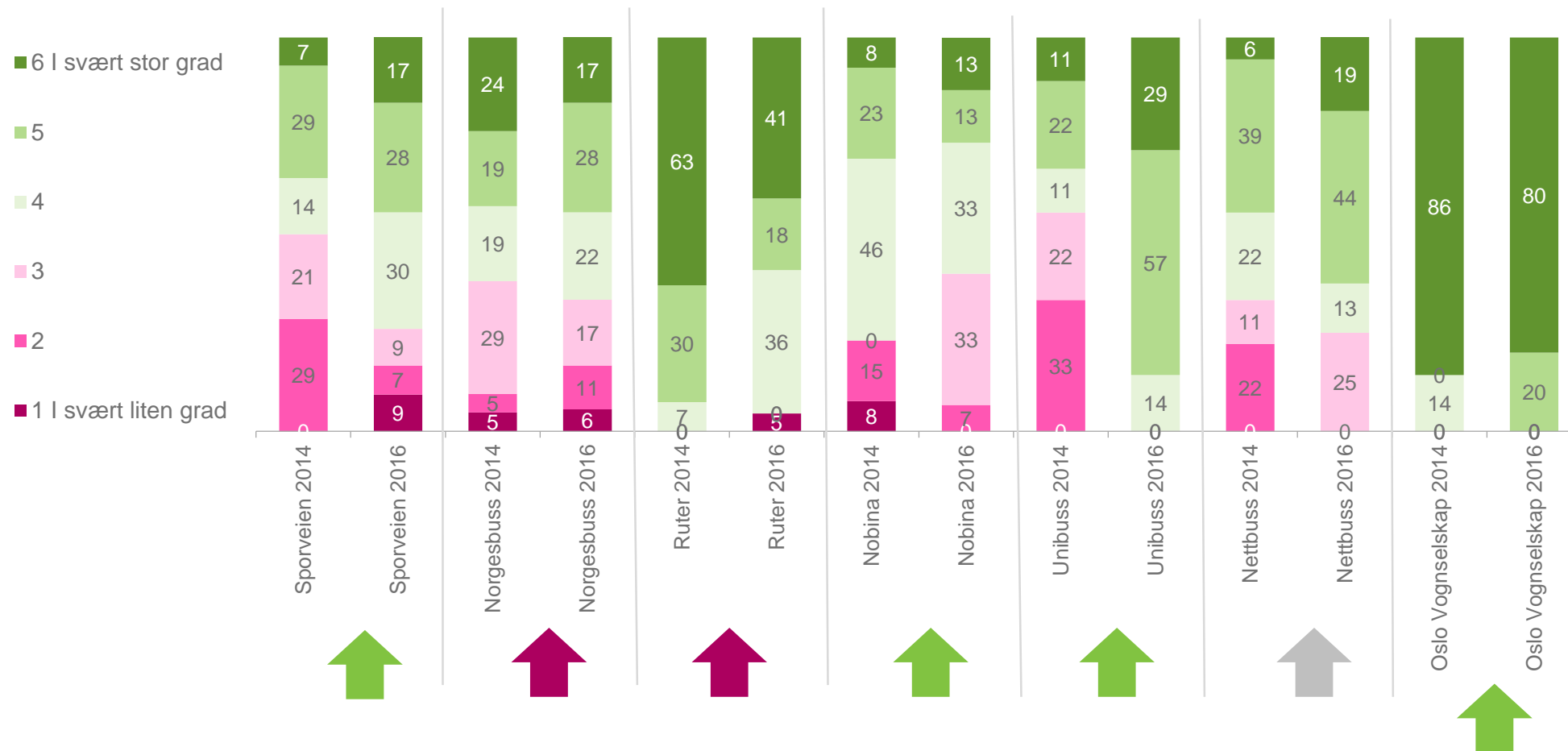
I hvilken grad opplever du at fellesvisjonen er kommunisert til de ansatte i ditt selskap? 1 % av n= 145. NB – små baser pr selskap



- I hvilken grad fellesvisjonen er kommunisert til de ansatte øker 0,6 %poeng fra 2014 til 2016. Endringen er ikke signifikant.
- Ser vi på svarfordelingen er det noe økt polarisering ved at 3%poeng flere i 2016 svarer 'i svært stor grad', og også at 4%poeng flere svarer 'i svært liten grad'.

Fellesvisjonen er kommunisert ut til de ansatte på et OK nivå totalt sett. Men det er store variasjoner pr selskap og tendenser til større polarisering.

I hvilken grad opplever du at fellesvisjonen er kommunisert til de ansatte i ditt selskap? 1 % av n= 145. **NB – små baser pr selskap**



Har selskapet bidratt?

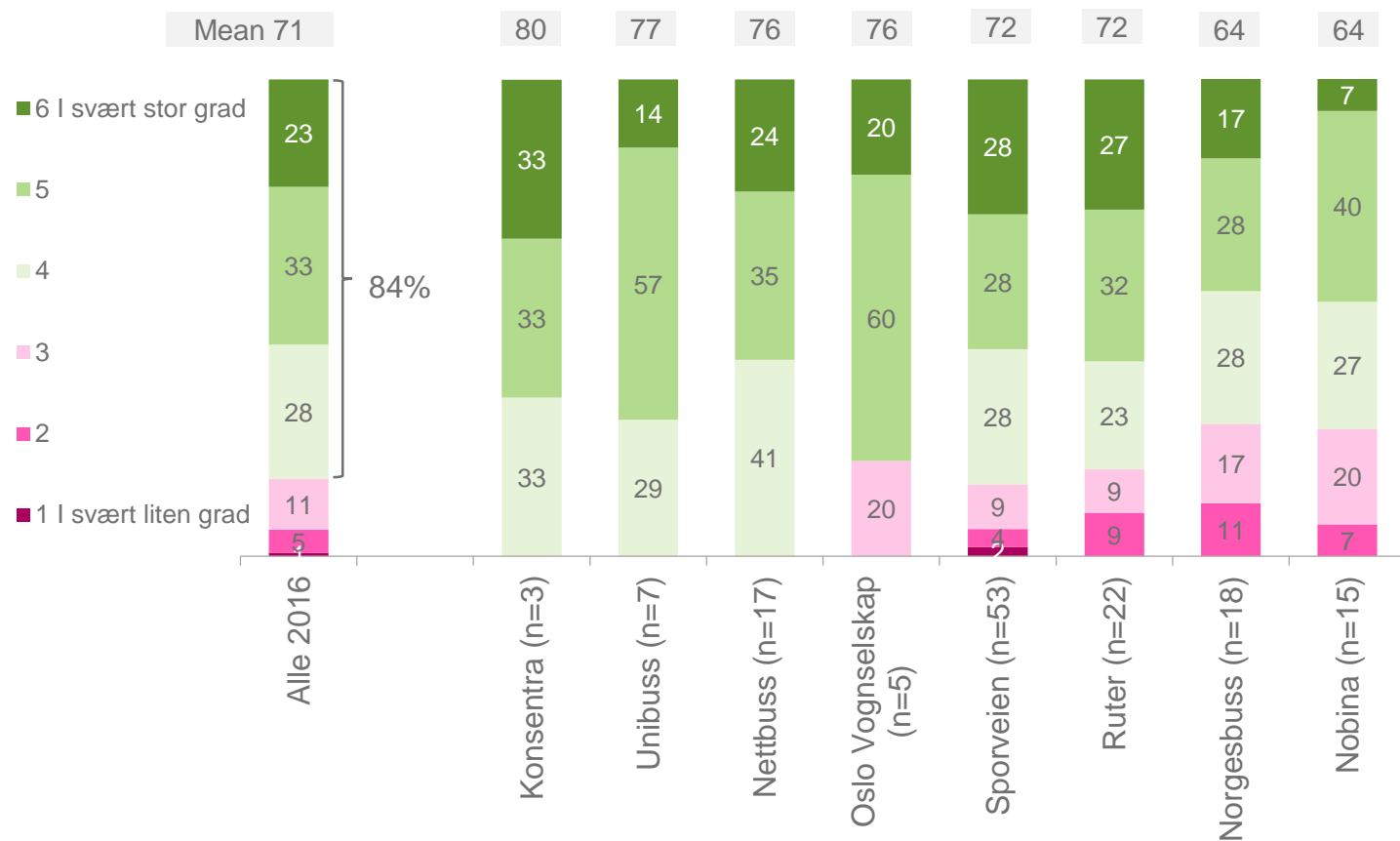
4

A photograph showing several children's hands gripping a bright yellow vertical pole. The children are wearing light-colored clothing, possibly pink or orange. The background is blurred, suggesting an indoor setting like a school or community center.

Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Eget selskap har i stor grad bidratt til å øke oppslutningen om fellesvisjonen

Nytt spørsmål 2016: I hvilken grad vil du si at ditt selskap har bidratt til å øke oppslutningen om fellesvisjonen? I % av n= 143. NB – små baser



- Små baser gjør det vanskelig å konkludere pr selskap.
- Men totalt sett svarer 84% langs den positive delen av skalaen og kun 16% er negative, hvilket må sies å være bra.

Samspillsreglene, utvikling

5



Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Samspillsreglene

Det er tre overordnede samhandlingsregler, som hver igjen er operasjonalisert til tre underordnede samspillsregler.

«Vi skal vise hverandre gjensidig respekt»

1. Vi skal stille godt forberedt i møter og være løsningsorienterte og forpliktende
2. Vi skal overholde tidsfrister, følge opp og alltid gi tilbakemelding
3. Vårt samarbeid skal være basert på balanse og likeverd der vi respekterer hverandres roller

«Vi skal være effektive og beslutningsdyktige»

1. Vi skal sikre raske og gode beslutninger ved å stille med relevant kompetanse og beslutningsmyndighet i møter
2. Vi skal være tydelig på målsetning og forventning, og om dette en utviklingsarena eller en beslutningsarena?
3. Vi skal ha fokuserte diskusjoner

«Vår dialog skal være involverende, åpen og profesjonell»

1. Vi skal lytte til hverandre, sikre at alle blir hørt og bidra til god kommunikasjonsflyt
2. Vi skal snakke positivt om hverandre, ha konstruktiv fokus og gjøre hverandre gode
3. Vi skal være lojale mot felles beslutninger

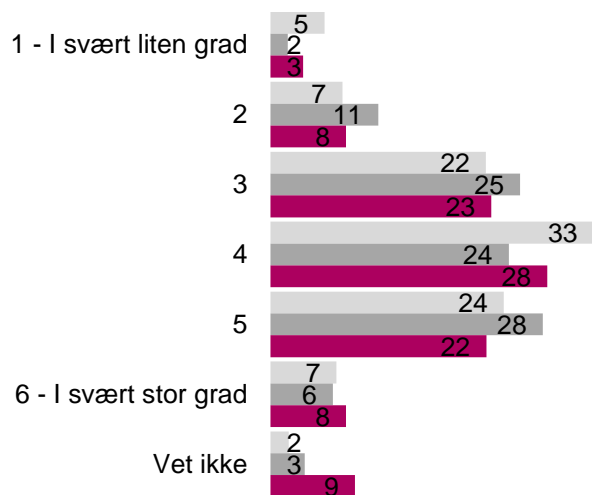
”Sammen gjør vi kollektivtrafikken til et naturlig førstevalg”

De tre overordnede samspillsreglene; svak positiv utvikling

I hvilken grad mener du samarbeidet mellom de ulike aktørene i kollektivfamilien pr i dag kjennetegnes av følgende 1 % av base n=145

Vi viser hverandre gjensidig respekt.

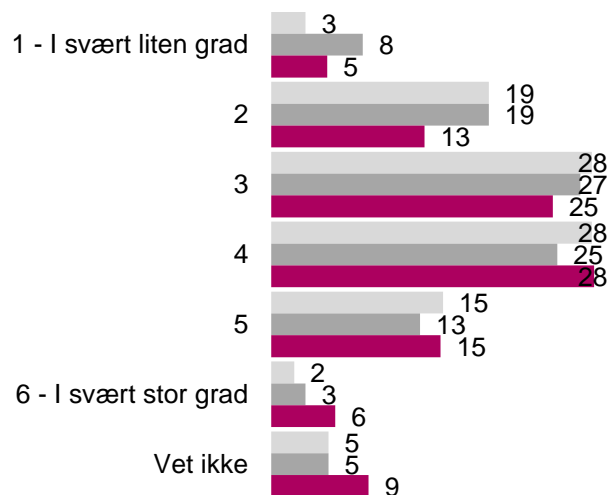
■ Juni 13 ■ Aug 14 ■ nov.16



Gjennomsnitt **59 (+2)**

Vi er effektive og beslutningsdyktige

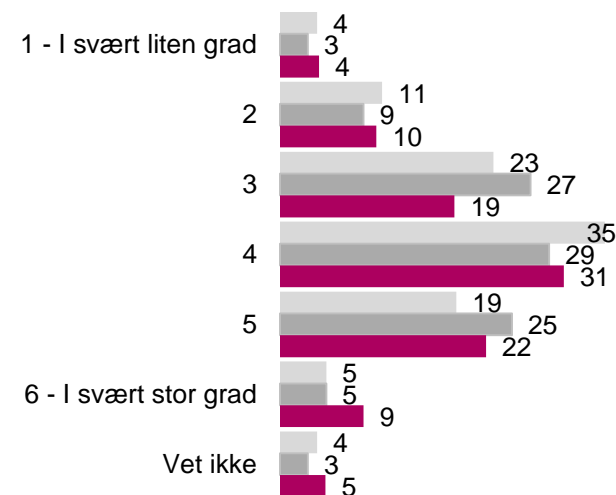
■ Juni 13 ■ Aug 14 ■ nov.16



51 (+5)

Vår dialog er involverende, åpen og profesjonell

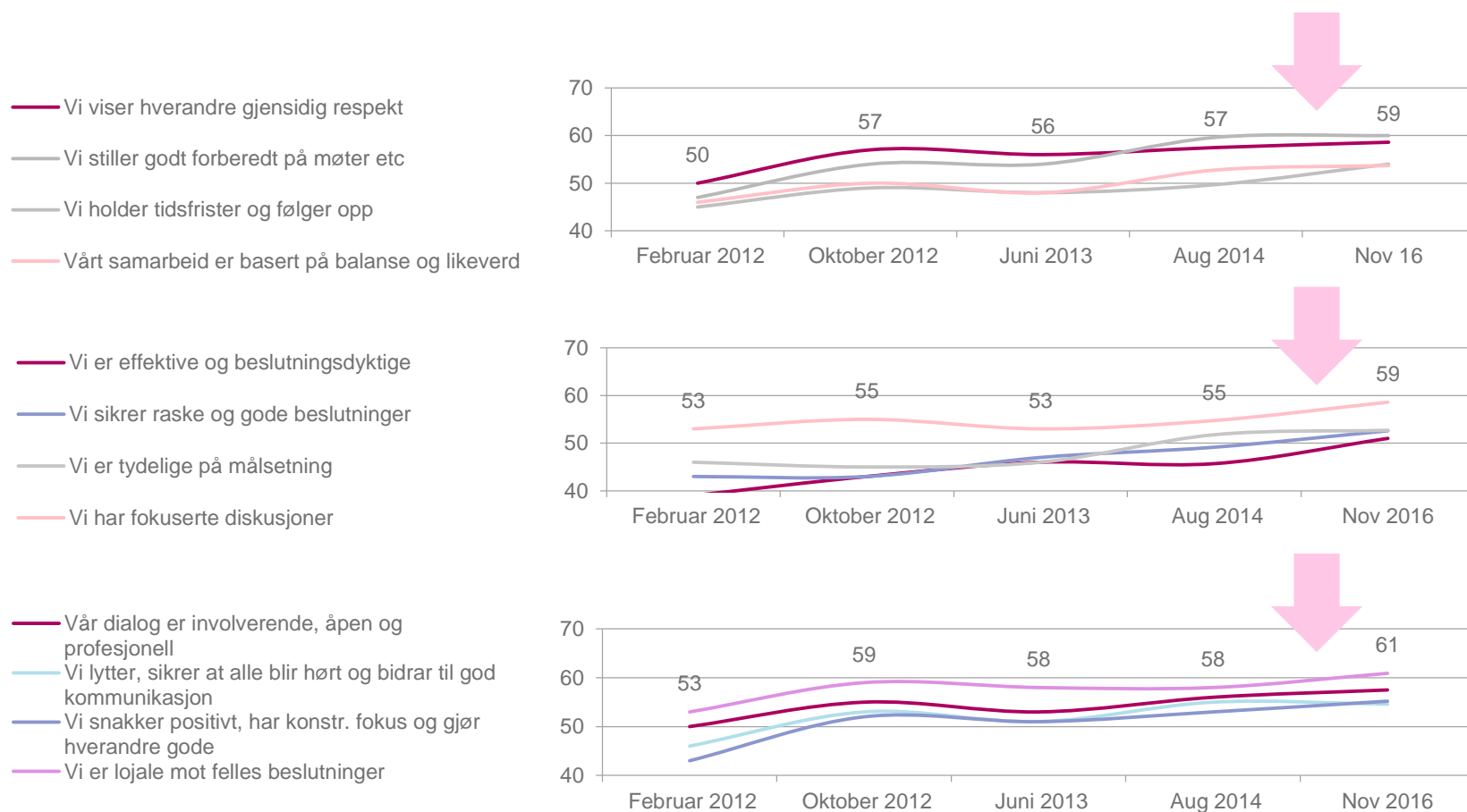
■ Juni 13 ■ Aug 14 ■ Nov 16



58 (+2)

Alle samspillsreglene – svak positiv utvikling.

I hvilken grad mener du samarbeidet mellom de ulike aktørene i kollektivfamilien pr i dag kjennetegnes av følgende I % av base n=145



Fellesvisjonen oppleves som

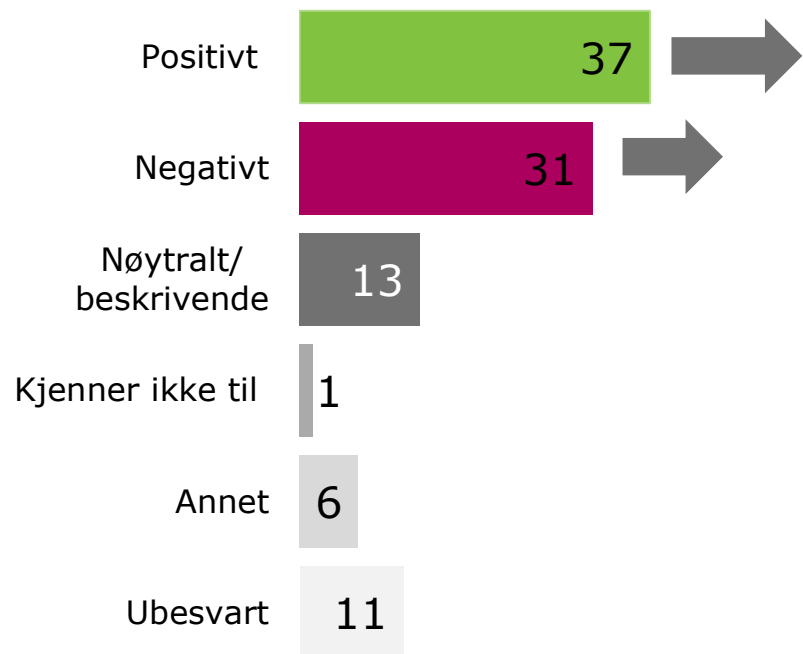
6



Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Ord som beskriver visjonsarbeidet - 1

Hvilket ord vil du bruke for å beskrive arbeidet med fellesvisjonen for selskapene i kollektivtrafikkfamilien i Oslo og Akershus? Åpne svar. Base n= 145



«Godt arbeid når den ble etablert, men mindre grad av oppfølging av hva den betyr i hverdagen»

«Er ikke på radaren lenger. Veldig stille.»

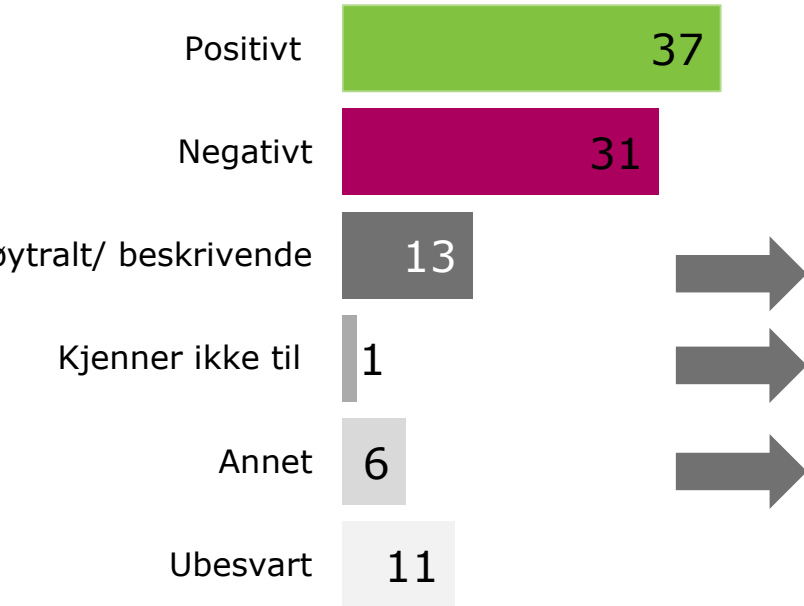
«Mangler forankring i virkeligheten. Ikke operasjonalisert»

Positivt	
	n
Samarbeid, samhandling, samlende	23
Bra, god, flott, positivt	10
Involverende	3
Inspirerende	2
Viktig	2
Bærekraftig	1
Dialog	1
Engasjerende	1
Fokus	1
Fornuftig	1
Framtidsrettet	1
Grundig	1
Inkluderende	1
Kundefokus	1
Måltrett	1
På vei	1
Pålitelig	1
Riktig retning	1
Utmerket	1
sum	54

Negativt	
	n
Dårlig, svakt, vas, halvhjertet, middelmådi, negativt	7
Blaff, flopp, døgnflue, skippertak	5
Forvirrende, sprikende, vagt, ujevnt, uoversiktlig	5
Utilstrekkelig, varierende, usammenhengende	5
Fraværende, usynlig, stagnert, avdempet, mindre aktuelt, tannløst	8
Festtale, pliktøvelse	2
Gammelt, nedprioritert, passivt	1
Hvilket arbeid?	1
Ikke helt vellykket	1
Ikke oppfulgt	1
Ingen samarbeid	1
Ingenting	1
Introvert	1
Langsam	1
Lite involvering	1
Minimalt	1
Monolog	1
Teoretisk	2
Tregt	1
Trist	1
sum	47

Ord som beskriver visjonsarbeidet - 2

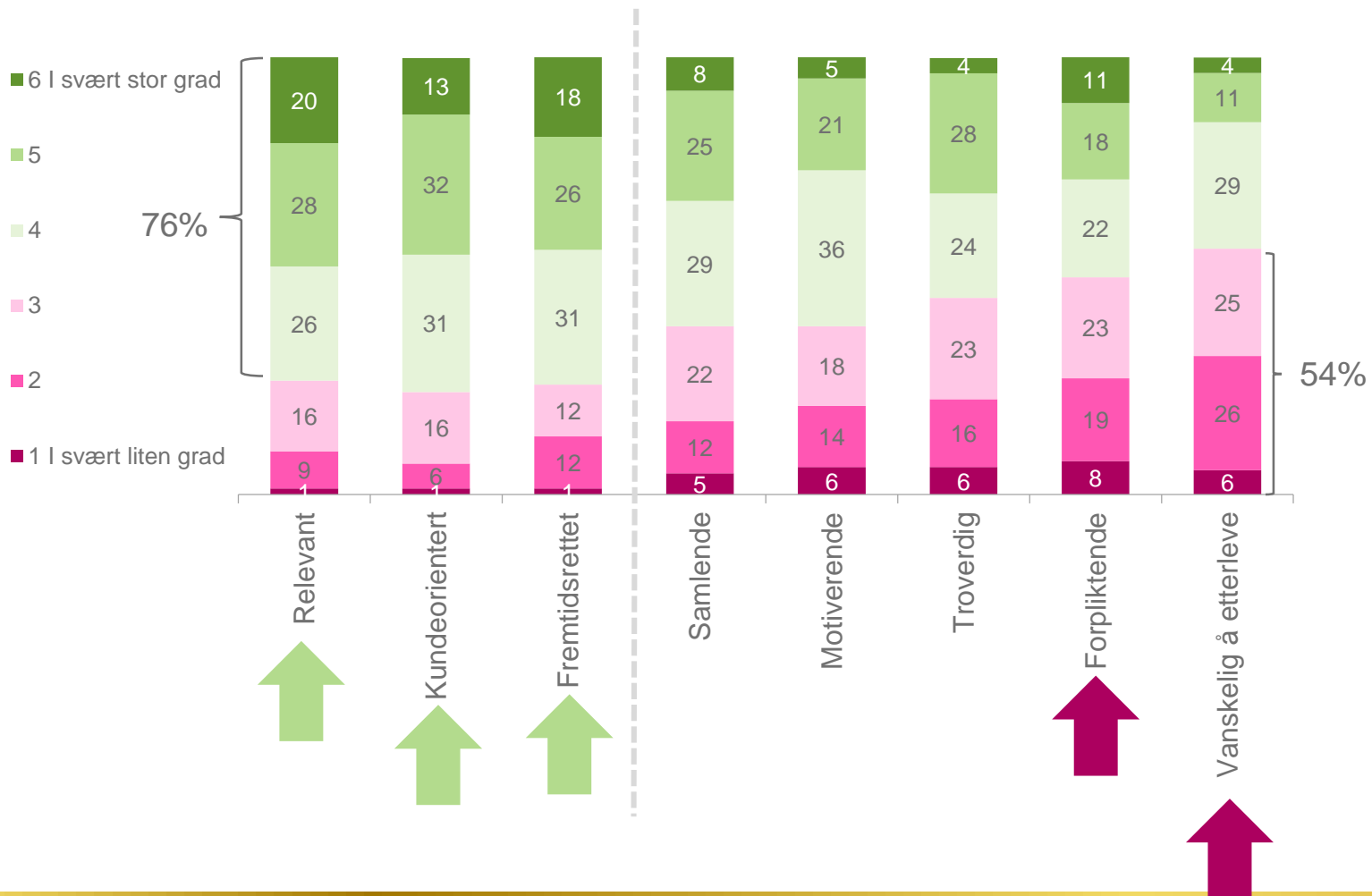
Hvilket ord vil du bruke for å beskrive arbeidet med fellesvisjonen for selskapene i kollektivtrafikkfamilien i Oslo og Akershus? Åpne svar. Base n= 145 (alle)



Nøytralt	n	Kjenner ikke	n	Annet	n
Utfordrende, krevende	6	Ukjent for meg jeg er ny	1	Best 2020	2
Forbedringspotensial	3	vet ikke	1	Sporveien	1
Greit	3	sum	2	Best	1
Ambisiøst	2			Kundeopplevelse	1
Konsensusbasert	1			Miljø	1
Medium	1			Miljøvennlig	1
Overordnet	1			Kunde	1
Visjoner	1			Kundefokus	1
Forventningsfullt	1			sum	9
sum	19				

Fellesvisjonen oppleves først og fremst som *relevant, fremtidsrettet og kundeorientert*. Den oppleves i minst grad som *vanskelig å etterleve og forpliktende*.

Nytt spørsmål 2016: I hvilken grad opplever du arbeidet med fellesvisjonen som? 1 % av n= 145



- Arbeidet med fellesvisjonen er framfor alt *relevant, fremtidsrettet og kundeorientert* – omlag 2 av 3 svarer langs den positive delen av skalaen.
- På den positive siden kan vi slå fast at et klart flertall av de ansatte opplever arbeidet som *riktig* i betydningen har framtida for seg og er relevant og kunderettet. Det betyr også at visjonen er riktig i forretningsmessig forstand.
- Det man i minst grad opplever arbeidet med fellesvisjonen som er *forpliktende og vanskelig å etterleve*.
- Hvis vi ser etter forbedringstiltak aner vi noe å ta tak i her; at arbeidet bør forplikte mer. Betyr det at fellesvisjonen i for liten grad er forankret i linja og i for liten grad er en integrert del av den daglige driften?*

Erfaringer med samarbeidet

7

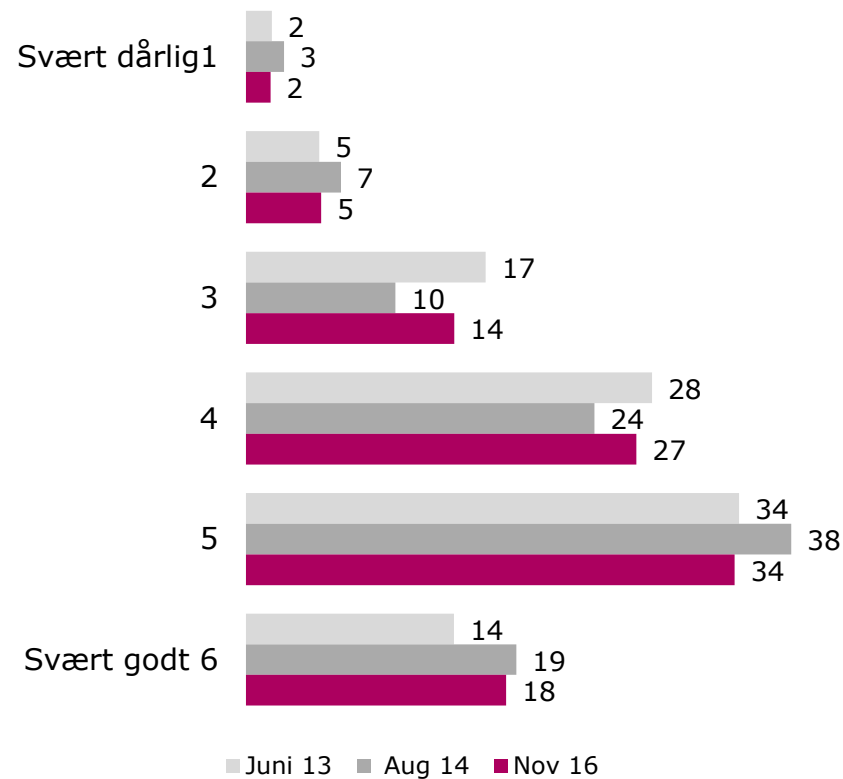


Sammen gjør vi kollektivtrafikken til et naturlig førstevalg

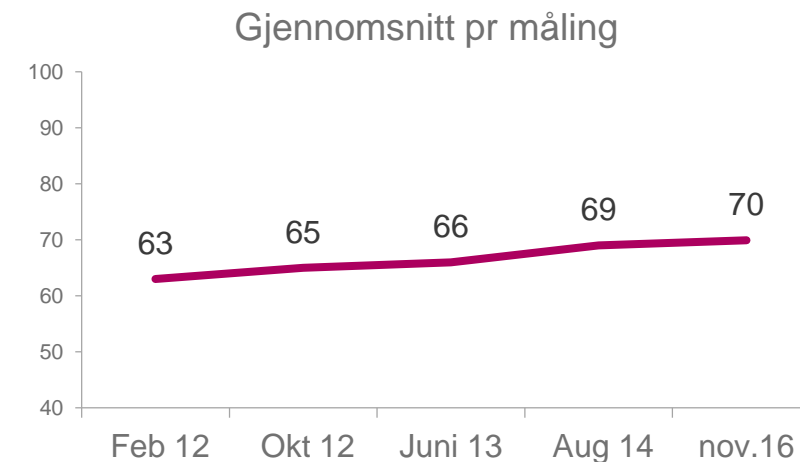
Vurderingene av samarbeidet i kollektivfamilien totalt sett er svakt økende.

SUM ALLE VURDERINGER:

Hvordan opplever du at samarbeidet med følgende selskap fungerer? (n= 1194 vurderinger)



Andelen som svarer langs den positive delen av skalaen går ned fra 81% til 79%, mens andelen som svarer langs den negative delen av skalaen øker fra 20% til 21%, slik at gjennomsnittet øker 1%poeng. Økningen er ikke signifikant.



Hvordan begrunnes et godt samarbeid?

Alle som har svart trinn 4, 5 og 6 på vurderingen av samarbeidene med de ulike selskapene har blitt fulgt opp med spørsmål om årsakene til at samarbeidene vurderes positivt. *Hva vil du trekke fram som mest positivt i forhold til ditt samarbeid med <SELSKAP>?* | % av base n= 145

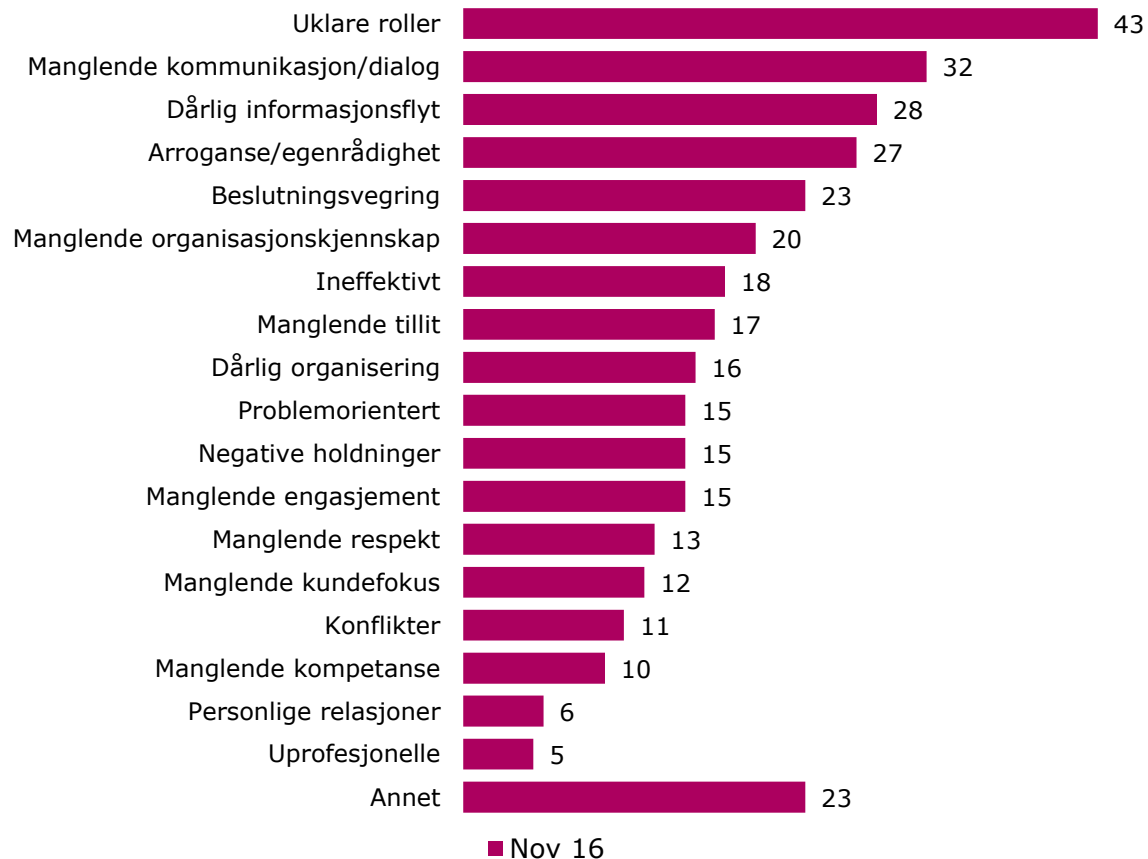


- I **2014** var det *den gode dialogen, det konstruktive samarbeidsklimaet og de positive holdningene* som skåret høyest som forklaring på hvorfor man opplevde samarbeidet som positivt.
- I **2016** er det også *samarbeidsklimaet og positive holdninger* som skårer høyt, men **løsningsorientering** seiler opp som det som i størst grad som forklarer godt samarbeid.
- Interessant er det at 'klare roller' har blitt en betydelig sterkere forklaringsfaktor i 2016. Fra å ligge 4.nederst i 2014 til å bli den 6.sterkeste egenskapen i 2016. Å avklare og tydeliggjøre roller og ansvar er et gjennomgangstema i årets undersøkelse.
- Se for øvrig rangeringen fra 2014 under Appendix.

Hvordan begrunnes et dårlig samarbeid?

Alle som har gitt karakterene 1, 2 og 3 på vurderingen av samarbeidene med de ulike selskapene har blitt fulgt opp med spørsmål om årsakene til at samarbeidene vurderes negativt.

Hva vil du trekke fram som mest negativt i forhold til ditt samarbeid med <SELSKAP>? (% av Base n= 145) i prosent



- I **2014** var det *arroganse/egenrådighet, manglende kommunikasjon/dialog og uklare roller* som i størst grad ble trukket fram som begrunnelser for at samarbeidet fungerer dårlig.
- I **2016** er det **uklare roller** som peker seg spesielt ut – 43% begrunner dårlig samarbeid med dette.
- Manglende *kommunikasjon/dialog* skårer også fortsatt høyt, mens *arroganse/egenrådighet* er noe mindre fremtredende.
- Se for øvrig rangeringen fra 2014 under Appendix.

Hva kan forbedre samspillet?

8

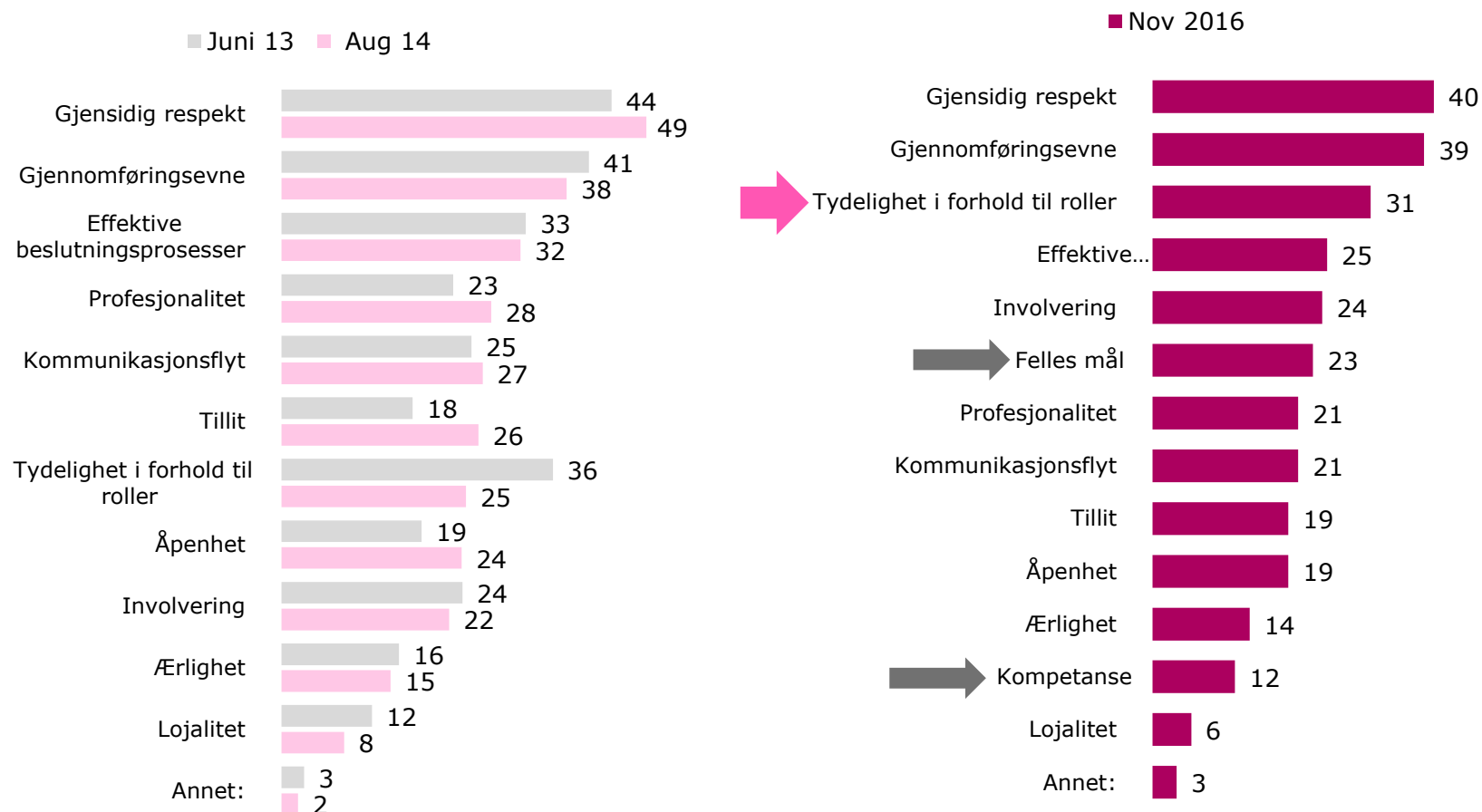


Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Faktorer for forbedring av samarbeidet.

Tydelighet i forhold til roller er et viktigere forbedringspunkt i 2016.

Hvilke av følgende faktorer opplever du som de 3 viktigste for å forbedre samspillet i kollektivtrafikkfamilien? (n=145) i prosent



- Vi har lagt til to nye attributter i 2016 – kompetanse og felles mål – som fører til at resultatene ikke er sammenlignbare med tidligere.
- Uansett er det som tidligere, **gjensidig respekt** og **gjennomføringsevne** som flest trekker fram som forbedringsområder.
- **Tydelighet i forhold til roller** skårer relativt sett høyere i 2016. Dette stemmer med andre funn i undersøkelsen – at dette har fått økt betydning for samarbeidet.

Forbedringsområder pr selskap anno 2016. Stor variasjon.

Hvilke av følgende faktorer opplever du som de 3 viktigste for å forbedre samspillet i kollektivtrafikkfamilien? Du kan velge max tre. I % av base n= 145.

- Hva som oppleves som de viktigste forbedringsområdene for samspillet fremkommer ikke veldig tydelig når vi splitter pr selskap, men totalt sett pr 2016 er det de to «Gjensidig respekt» og «Gjennomføringsevne» som får høyest svarandel. Tabellen gjenspeiler trolig at de ulike delene av kollektivfamilien opplever dette forskjellig.
- Også innad i Sporveien er det store forskjeller og spesielt T-banen avviker en del fra snittet bla ved at «Gjennomføringsevne» og «Tydelighet ift roller» får spesielt høye skårer, over snittet.
- Ruter ser ut til å være relativt samstemte i at «tydelighet ift roller» er det viktigste forbedringsområdet, det gjelder også Norgesbuss og Oslo Vognselskap.

	Alle	Sporveien			Oslo			Oslo		
	2016	T-banen	Trikk	Øvrig	Nobina	Norgesbuss	Unibuss	Nettbuss	Vognselskap RUTER	
	145	13	8	33	15	19	7	17	6	22
Gjensidig respekt	40	23	38	49	73	37	43	35	50	27
Gjennomføringsevne	39	54	38	36	40	32	57	47	17	23
Tydelighet i forhold til roller	31	46	38	24	5	43	24	33	83	64
Effektive beslutningsprosesser	25	31	38	24	20	26	14	29	0	18
Involvering	24	31	13	24	13	26	57	53	0	9
Felles mål	23	39	13	18	27	26	14	18	0	23
Profesjonalitet	21	8	38	24	33	16	14	12	33	18
Kommunikasjonsflyt	21	31	13	24	20	26	12	0	17	27
Tillit	19	13	15	27	37	29	24	0	0	23
Åpenhet	19	8	13	24	13	37	14	18	0	23
Ærlighet	14	23	25	12	13	11	6	0	50	14
Kompetanse	12	8	25	18	7	16	0	12	0	9
Lojalitet	6	0	0	0	7	5	0	6	0	18
Annet:	3	0	0	0	7	0	14	6	0	5



- De to attributtene 'kompetanse' og 'felles mål' er nye i 2016. Ved legge til to nye attributter i 2016 øker spekteret av attributter respondentene kan fordele sine svare på, noe som igjen fører til lavere skår pr attributt. Sammenligning med 2014 er derfor ikke tatt med.

Hva hindrer samarbeidet?

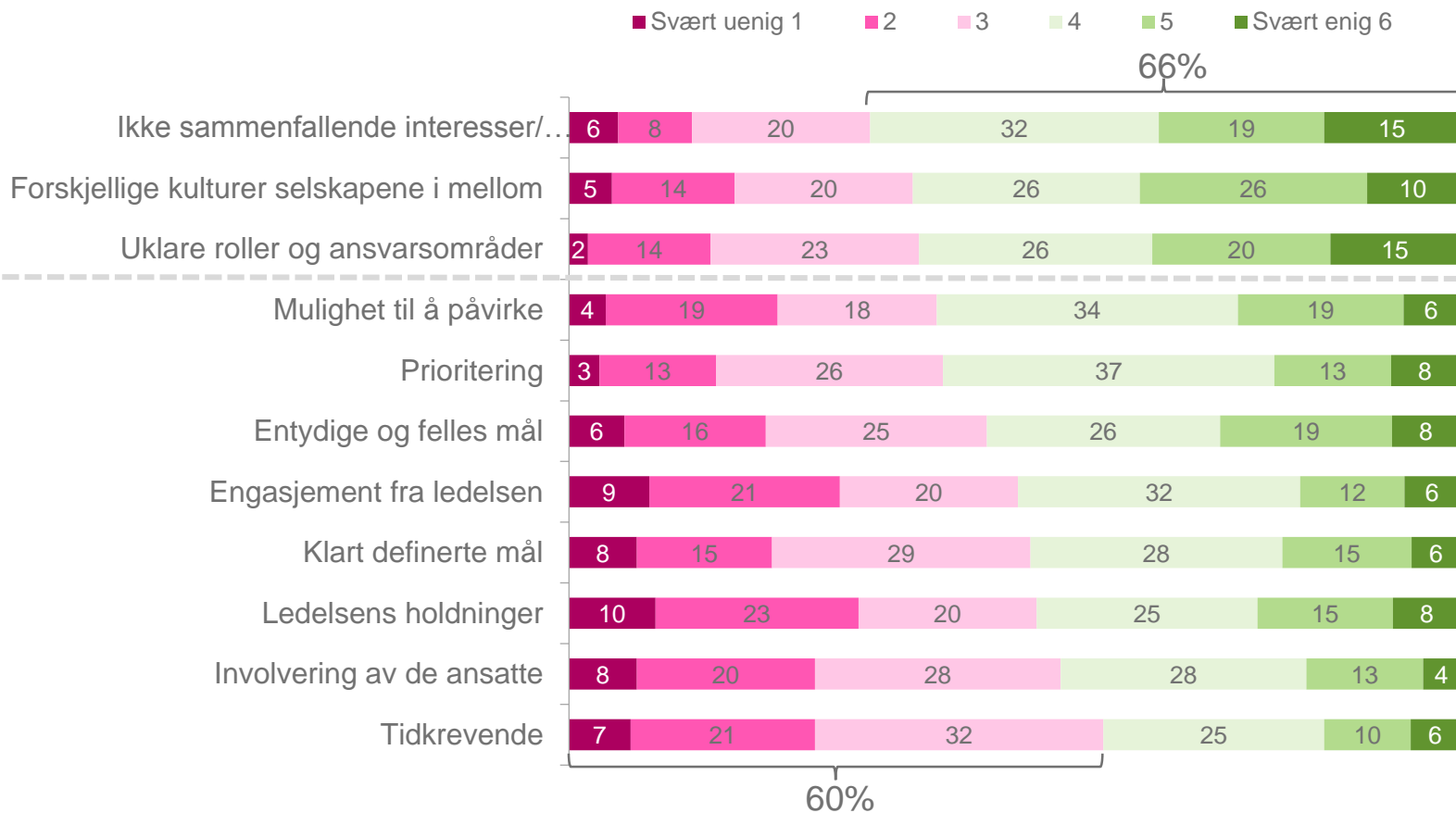
9



Sammen gjør vi kollektivtrafikken til et naturlig førstevalg

Største hindringer for samarbeidet synes å være *ulike interesser, roller og kulturer*

Nytt spørsmål 2016: I hvilken grad er du enig eller uenig i at følgende utgjør hindringer for samarbeidet med fellesvisjonen.....? 1 % av n= 145.



Det ser ut til å være relativt stor enighet om at de tre største hindringene for samarbeidet er (sum andel som svarer trinn 5+6):

- Ikke sammenfallende interesser
 - Ulike kulturer
 - Uklare roller og ansvar
- Hhv 60% og 56%, dvs flertallet, er i noen grad uenige i at *tidkrevende og involvering* er hindringer for samarbeidet.
 - Når det gjelder hvorvidt *ledelsens holdninger, klart definerte mål, samt ledelsens engasjement* utgjør hindringer for samarbeidet er utvalget delt i to hvilket i beste fall kan sies å ha stort forbedringspotensial.

Fellesvisjonen; markedet og framtid

10



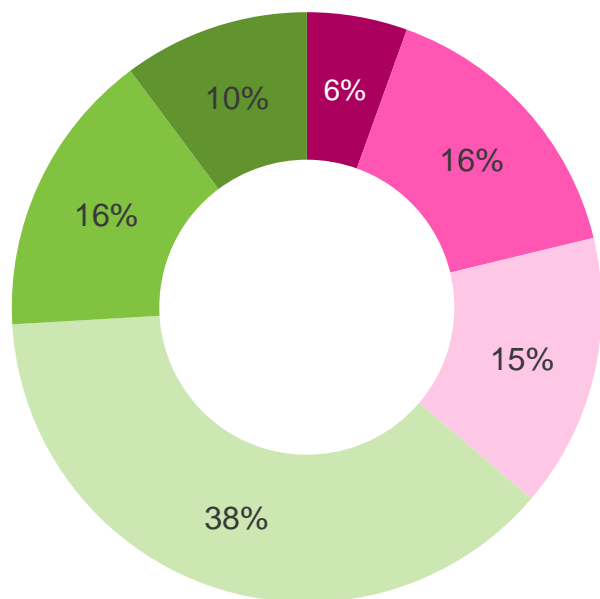
Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

63% føler at arbeidet i noen grad (positivt) har bidratt til økt kollektivandel; 36% føler dette i mindre grad (negativ del av skala)

Nytt spørsmål 2016: I hvilken grad føler du at denne fellesvisjonen har gitt positive resultater for å øke markedsandelene i kollektivtrafikken i Oslo og Akershus? 1 % av n= 145

Alle 2016

■ 1 I svært liten grad ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 I svært stor grad



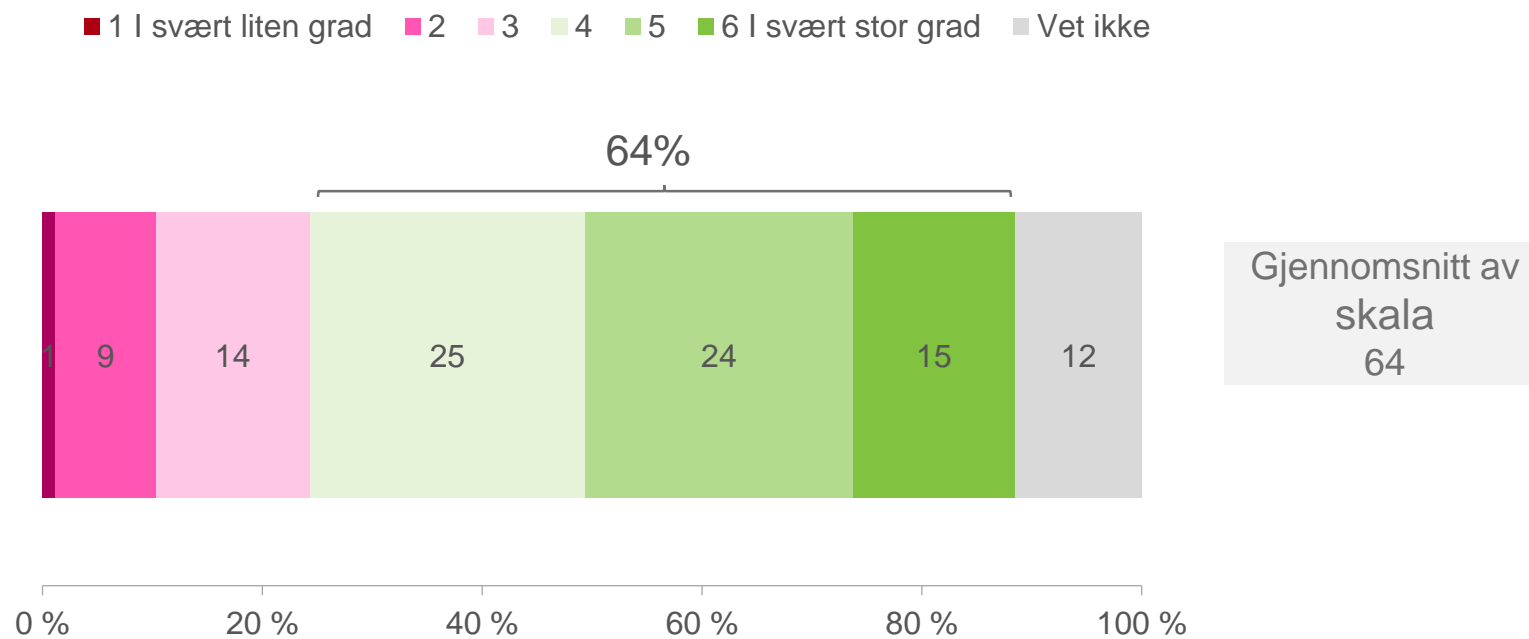
Gjennomsnitt av skala 55

- Hva kan vi egentlig forvente her? Hvor bra er dette?
- Hva kan vi forvente så lenge arbeidet i mindre grad oppleves som forpliktende (side 20) ?
- Det er tydelig lavere nivå på dette enn for eksempel på spørsmålet om i hvilken grad selskapet har bidratt til å øke oppslutningen om fellesvisjonen – gjennomsnitt 55 poeng her vs 71 poeng.

2 av 3 mener at arbeidet med fellesvisjonen har framtida for seg.

64% opplever visjonen i noen grad som relevant og fremtidsrettet nok, mens 36% opplever dette i mindre grad eller tar ikke stilling.

Nytt spørsmål 2016: Aktørene innen kollektivtrafikk beveger seg mot å bli i større grad mobilitetsaktører. I lys av dette, i hvilken grad mener du fellesvisjonen er relevant og fremtidsrettet nok?
1 % av n= 145



Oppsummering av hovedfunn

11



Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Innsikt

- Det fleste framhever som positivt i de samarbeidsrelasjonene man har, er **løsningsorientering**, noe som i klart større grad oppleves å fremme samarbeid i 2016 enn i 2014.
- Fellesvisjonen oppleves først og fremst som *relevant, fremtidsrettet og kundeorientert*. Hvilket betyr at intensjonen er god, den har framtida for seg og er orientert ift kunder og marked.
- Fellesvisjonens bidrag til å øke markedsandelene i kollektivtrafikken pt, vurderes imidlertid lavt med et gjennomsnitt på 55 poeng.

- Det man i minst grad opplever arbeidet med fellesvisjonen som er **forpliktende** og **vanskelig å etterleve**. Hvis vi ser etter forbedringstiltak aner vi noe å ta tak i her; at arbeidet bør forplikte mer.
- Det er først og fremst **uklare roller** som oppleves som hemmende i samarbeidet. I tillegg kommer at det som sies å kunne forbedre samspillet i kollektivfamilien er *gjensidig respekt, gjennomføringsevne* og **tydelighet i forhold til roller**.

Anbefalinger



1. *Løsningen* man skal orientere seg i mot er som oftest å finne relatert til kunder og marked. Det kan se ut til at samarbeidet og fellesvisjonen vil være tjent med å bli enda tydeligere linket til kunder og marked enn slik det fremstår i dag.

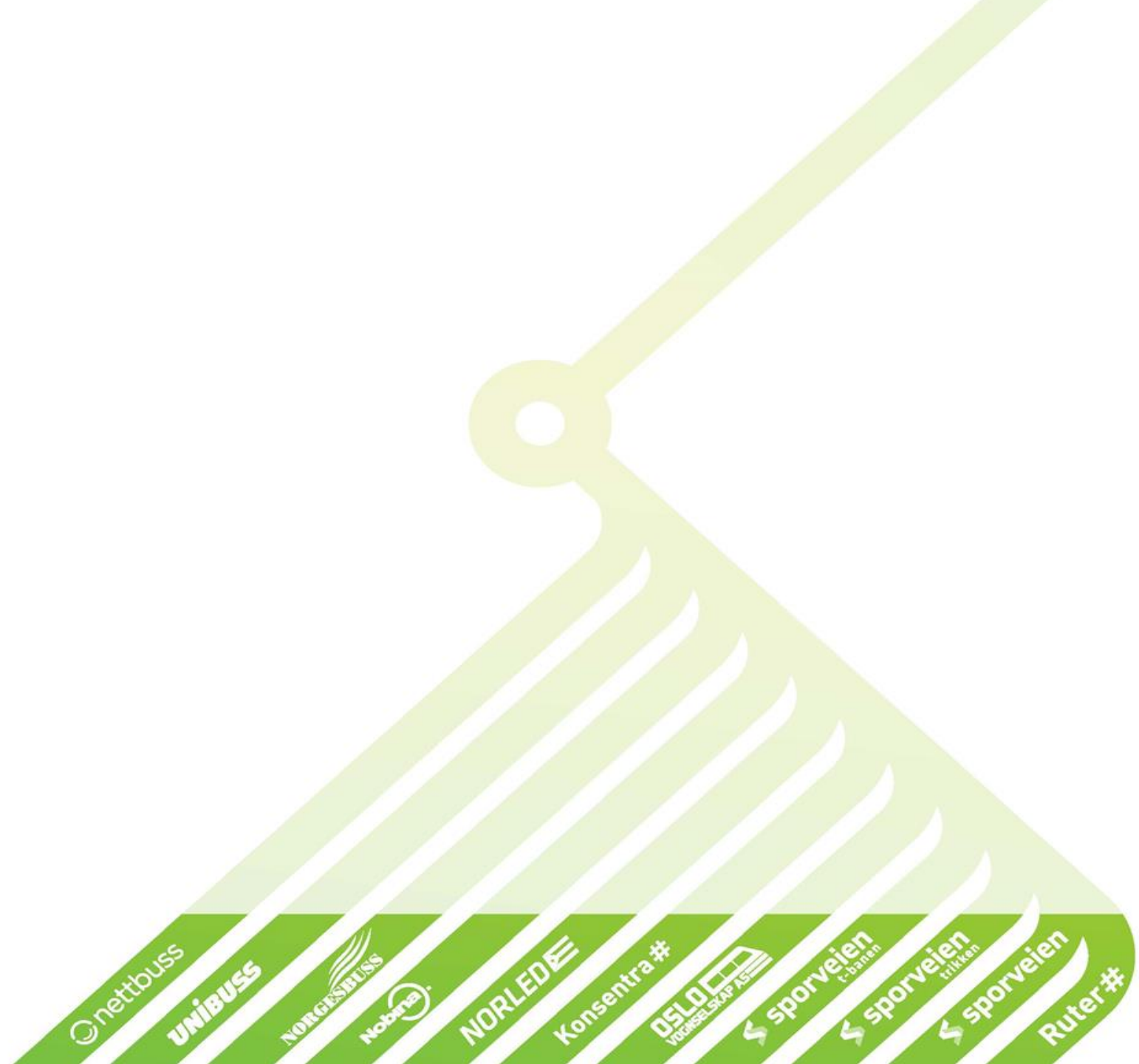


2. Betyr dette at fellesvisjonen i for liten grad er forankret i linja (og dermed for lite relatert til kunder og marked) og i for liten grad er en integrert del av den daglige driften?



3. Resultatene tilsier at det trengs en tydeliggjøring av rollene i samarbeidet på ulike nivå, og dertil hørende ansvarsavklaring.

Diskusjon



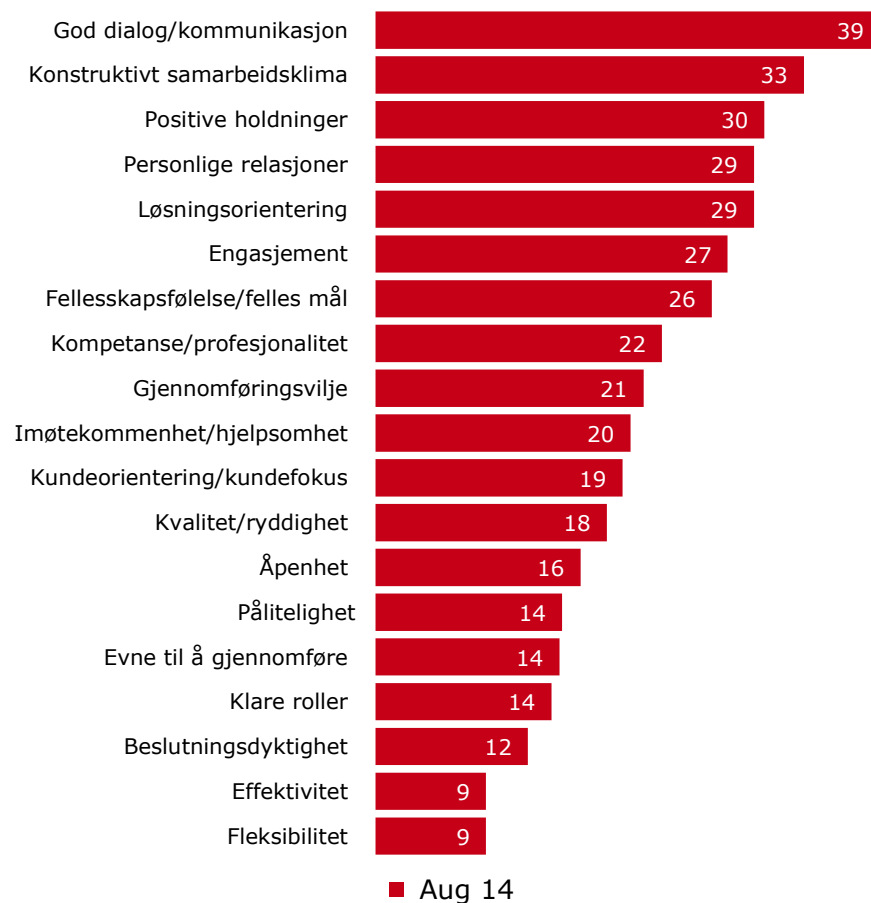


Sammen gjør vi kollektivtrafikken
til et naturlig førstevalg

Fra 2014 - Hvordan begrunnes et godt samarbeid?

Alle som har gitt karakterene 4, 5 og 6 på vurderingen av samarbeidene med de ulike selskapene har blitt fulgt opp med spørsmål om årsakene til at samarbeidene vurderes positivt.

Hva vil du trekke fram som mest positivt i forhold til ditt samarbeid med <SELSKAP>? (n=491) i prosent

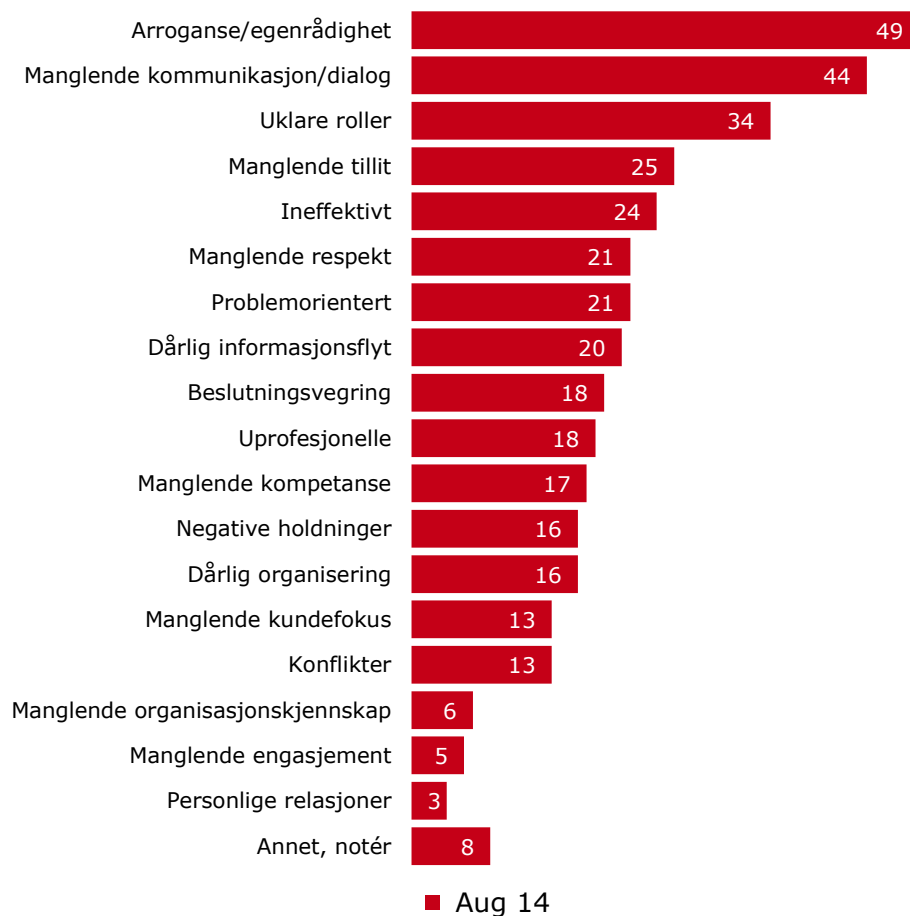


- Det er den gode dialogen, det konstruktive samarbeidsklimaet og de positive holdningene som oftest trekkes fram som forklaring på hvorfor man opplever samarbeidet som positivt.

Fra 2014 - Hvordan begrunnes et dårlig samarbeid?

Alle som har gitt karakterene 1, 2 og 3 på vurderingen av samarbeidene med de ulike selskapene har blitt fulgt opp med spørsmål om årsakene til at samarbeidene vurderes negativt.

Hva vil du trekke fram som mest negativt i forhold til ditt samarbeid med <SELSKAP>? (n=119) i prosent



- Det er arroganse/egenrådighet, manglende kommunikasjon/dialog og uklare roller som i størst grad trekkes også denne gang fram som begrunnelser for at samarbeidene fungerer dårlig.
- Merk at basene på selskapsnivå i de fleste tilfeller er veldig lav på dette spørsmålet, slik at det er større forskjeller mellom selskap på dette spørsmålet enn på spørsmålene om hva som er positivt med de ulike samarbeidene.