**Dialogkonferanse «Utvikling av forretningsmodeller»**

**Tid: Fredag 17. april 2015 kl. 10.00-15.00**

**Sted: Ruters kundesenter (gml Trafikantens lokaler), Jernbanetorget, Oslo**

**Program**:

* 10:00 Velkommen, hensikt med møtet Marit Elin Leite, Kvalitetsdirektør, Ruter
* 10:15 Presentasjon av prosjektet og innledning Kåre Riseng, senior innkjøper, Ruter
* 10:40 Innledende perspektiver NHO
* *11:15 Lunsj*
* 11:45 Forberedte innlegg fra alle deltagere
* 14:00 Oppsummering
* 14:15 Slutt

**Referat**:

* **10:00 Velkommen, hensikt med møtet Marit Elin Leite, Kvalitetsdirektør, Ruter**

Marit Leite ønsker velkommen og peker på at operatørkontraktene er Ruters viktigste verktøy for å levere kollektivtrafikken. Det å ha gode forretningsmodeller er viktig for å kunne oppnå Ruters mål. Forretningsmodellene skal også være bygget opp slik at alle aktører i verdikjeden finner modellen attraktiv, fra eiere til bussjåfører. Ruter har startet et prosjekt, «Utvikling av forretningsmodeller for Ruter», for å arbeide med disse spørsmålene.

Bakgrunnen for prosjektet er at Ruter arbeider for at forretningsmodellene skal ha et markeds- og kundefokus. Prosjektet skal utfordre eksisterende kontraktsregime, og denne dialogkonferansen er en mulighet for operatørene å gi sine innspill. Ruters forretningsmodeller skal samtidig være innenfor rammer gitt i anskaffelsesregelverk og andre rammer og reglverk som er gitt av Ruters eiere.

Til sist; Ruter ønsker å jobbe for videreutvikling av kontraktsområdet på en måte som kan tjene alle parter og felles målsetninger.

* **10:15 Presentasjon av prosjektet og innledning Kåre Riseng, senior innkjøper, Ruter**

En stor del av Ruters bevilgninger går til å kjøpe inn konkurranseutsatte tjenester. Prosjektets mandat er et tydelig markeds- og kundefokus. Man skal også legge til rette for et bærekraftig leverandørmarked med sunn fortjeneste. Økt involvering av de ansatte hos operatørene er også et viktig mål.

Forventet gevinst er best mulig måloppnåelse og utnyttelse av ressursene gjennom Ruters kontrakter med operatører.

Hovedfokus i prosjektet er buss- og båttjenester. Samtidig ønsker Ruter å lære av erfaringer fra andre områder. Dette inkluderer bl.a. målbaserte avtaler for trikk og T-banetjenester som vil danne et viktig grunnlag for læring.

*Fremdrift i prosjektet*:

Ruter er i gang med en intern interessentanalyse. Dialogkonferansen og etterfølgende én-til-én møter med operatører vil utgjøre første del av Ruters eksterne interessentanalyse. I september 2015 (planlagt) vil det også holdes en ny dialogkonferanse når Ruter har analysert funnene fra den interne- og eksterne interessentanlaysen. Det vil utarbeides en rapport med anbefaling for Ruters forretningsmodeller.

*Modeller for organisering av kollektivtrafikken:*

Det er overordnet fire hovedmodeller for organisering av kollektivtrafikken. *Egenregi*, *kjøp av tjenester i anbudskontrakter*, *fri konkurranse* og *administrasjonskontrakter*. Kjøp av tjenester via anbudskonkurranser er den modellen som er mest brukt i Norden. Ruter ser på erfaringer fra andre områder og ulike forretningsmodeller for å tenke nytt rundt sine forretningsmodeller med operatører.

Beslutninger i kollektivtrafikken tas på et strategisk, taktisk og operativt nivå. Ruter har i dag hovedansvar for å drive det strategiske og taktiske nivået, mens operatører i hovedsak er mer involvert på det operative nivået. For å forstå hvordan dette gjøres i andre områder har Ruter sett på eksempler fra andre byer f.eks. Stockholm, Lyon, Noord Brabant, London etc. Eksemplene ble kort gjennomgått.

I Oslo og Akershus har operatører ikke noe formelt ansvar på det taktiske området, og Ruter er også i stor grad involvert på det operative området. Spørsmålet er om noe av ansvarsfordelingen bør endres for i større grad å oppnå Ruters mål for kollektivtrafikken. Det er interessant å se nærmere på om ansvarsfordelingen på et taktisk- og operasjonelt nivå er hensiktsmessig og at man kan finne en mer effektiv fordeling av oppgaver og en forbedret samarbeidsarena for oppgaver der dette er hensiktsmessig.

*Godtgjørelse og risiko:*

Ruter godtgjør i dag i stor grad basert på innsatsfaktorer, snarere enn ytelse og godtgjørelse per reise som man f.eks. gjør i Stockholm.

Risiko antas å være en kostnad, og det bør være av interesse for både Ruter og operatør at risikoen fordeles så kostnadseffektivt som mulig. Det er et viktig prinsipp at risikoen bør ligge hos den som best kan forutsette risikoen, best kan forebygge og håndtere den.

*Fordeling av inntekter og kostnader per reise*

Det er en stor differanse mellom inntekter per reise og reell kostnad per reise. For regionsbuss er om lag halvparten av kostnaden dekket med billettinntekter, mens for bybusser er en større grad av kostnadene dekket. Båt har noe mindre inntekter per reisende. Spørsmålet er om nye godtgjørelsesmodeller kan bidra til å skape incentiver for at man kan få mer ressurseffektiv drift. En mulighet er i denne sammenhengen å se på utvikling av incitament for enten hhv. produksjonseffektivitet og for inntektsøkning. Det er viktig for Ruter å få innspill på godtgjørelse og hva som skal til for å gi operatørene et bedre grunnlag for å bidra til å nå Ruters mål.

*Oppfølging av dialogkonferansen:*

Buss- og båtoperatører som ønsker det kan sende en skriftlig besvarelse på maksimalt 4 A4-sider til bussanbud@ruter.no innen 30. april 2015 med utgangspunkt i spørsmål:

1. Hvordan kan vi oppnå kundefokus i hele verdikjeden?
2. Hva må vi gjøre for å sikre- og øke billettinntektene?
3. Hva skal til for at bransjen skal være attraktiv for aktørene?
4. Hvordan kan vi fordele oppgaver, ansvar og risiko mellom Ruter og operatører på en effektiv og hensiktsmessig måte?

Informasjonen som sendes inn vil bli holdt **konfidensiell**. Ideer som presenteres kan av Ruter bli benyttet i fremtidige anskaffelser, og bli presentert i anonymisert form på dialogkonferanser, i konkurransegrunnlag osv. i forbindelse med fremtidige konkurranser.

Operatører som sender inn et svar vil bli innkalt til et **én-til-én møte** på maksimalt 60 minutter hos Ruter.

* **10:40 Innledende perspektiver NHO v/ Terje Sundfjord**

Det henvises til presentasjon som er lagt ut på kollektivanbud.no for en helhetlig gjennomgang av innhold i presentasjonen. Her følger innspill, presiseringer, spørsmål og svar som er kommet ifbm. presentasjonen

NHO er meget positive til måten Ruter gjennomfører dialogkonferanser. Andre administrasjonsselskaper bør lære av Ruter for å bygge tillitt og gjensidig respekt som er nødvendig for å bygge kundefokus. Det understrekes at det er helt nødvendig at man avholder slike konferanser for å videreutvikle kollektivtransporten i Norge.

*Spørsmål til NHO: Hvordan bør bussanlegg innrettes?*

NHO er i utgangspunktet ikke prinsippielt for at bussanlegg burde konkurranseutsettes. I mange steder i landet er det god tilgang på arealer, og dette vil gjøre det enklere å konkurranseutsette dette. Samtidig, i mer tettbygde strøk er muligheten for å konkurranseutsette anlegg mindre. Målet bør i alle tilfeller være å redusere tomkjøringen og at alle aktører jobber mot dette.

*Innspill til forretningsmodeller - eks Amsterdam (se NHOs presentasjon for beskrivelse):*

* De hadde delt byen i 4 pakker. I Stadsregio jobber det 15 – 20 stykker. Dette er en kraftig reduksjon av forvaltningen, og kan danne et interessant referansecase til norske administrasjonsselskaper
* **11:45 Forberedte innlegg fra alle deltagere**

**Norgesbuss v/ Adm. Dir. Atle Rønning**

Det henvises til presentasjon som er lagt ut på kollektivanbud.no for en helhetlig gjennomgang av innhold i presentasjonen. Her følger innspill, presiseringer, spørsmål og svar som er kommet ifbm. presentasjonen

*Kundefokus*:

* Dagens MIS-system er bra og sikrer kontinuitet når en ny operatør tar over trafikken i et område
* Man burde betale operatørene for den kvaliteten de leverer. Leverer man god kvalitet burde operatørene få belønning for dette. Samtidig, på et eller annet nivå, bør godtgjørelse per passasjer komme inn. For at dette skal fungere må man ha gode modeller.

*Samarbeid*:

* Samarbeid rundt planer, nye linjer, frekvenser bør struktureres tydeligere i kontraktene

*Inntektssikring*:

* Det må gjøres en jobb for å gi operatøren et bedre ansvar for å sikre inntektene
* Det kan tenkes modeller med flere priser, og at man f.eks. kan kjøre utenfor et standard oppsett.

*Risiko*:

* Her er Norgesbuss på generelt grunnlag enig med NHO. Det kan være aktuelt med økt inntektsincitament. Nettokontrakter bør kun være aktuelt i grisgrendte strøk – Det er for krevende å skille ut én busslinje eller et bussanbud i Oslo. I mer grisgrendte strøk kan det dog være aktuelt

*Litt mindre pisk og litt mer gulrot:*

* Man kan tenke som i Europa: Man trenger ikke nødvendigvis gebyr for innstilte avganger. Man kan heller gi et incentiv for gjennomført trafikk og redusere denne bonusen ved innstilte avganger
* I Danmark: Hvis man ikke klarer å gjennomføre en viss % andel trafikk så kan man miste kontrakten. Dette kunne være mer hensiktsmessig enn gebyrer fra dag til dag

**Nobina v/ Adm. Dir. Philipp Engedal**

Det henvises til presentasjon som er lagt ut på kollektivanbud.no for en helhetlig gjennomgang av innhold i presentasjonen. Her følger innspill, presiseringer, spørsmål og svar som er kommet ifbm. presentasjonen

Ruters- og Nobinas mål sammenfaller i stor grad. Nobina har nordiske forretningsmodeller og har løsninger for både Stockholmsmodellen og Oslo-modellen. Nobina ønsker i hovedsak en modell der operatøren har mer ansvar.

Nobinas rolle: «Vi bidrar til økt mobilitet i samfunnet»

Nobinas forretningsidé: «Forenkle kundens hverdagsreiser»

Nobina ser forskjell mellom det å få fornøyde kunder og det å få flere til å reise. Dette bør også komme tydelig frem i forretningsmodellene. Summen av kvalitet i tilbudet og ulike virkemidler for å få flere til å reise er det som gir flere reisende.

Hvis det kun er produksjonsbaserte avtaler vil service være mindre viktig enn det å være effektiv og rask. Nobina ønsker derfor å gå i retning av incitamentsavtaler for å oppnå flere og mer fornøyde kunder.

Oppsummert mener Nobina at kollektivtrafikkens andel kan økes uten at kostnadene øke tilsvarende, ved rett incitamentsavtaler, frihetsgrader for operatørene og samarbeid om felles mål. Standardisering av kontrakter med reduksjon av risiko vil gi lavere priser og utprøvde kontrakter vil redusere fare for legale prosesser.

**Tide v/ Konsernsjef Roger Harkestad**:

Det henvises til presentasjon som er lagt ut på kollektivanbud.no for en helhetlig gjennomgang av innhold i presentasjonen. Her følger innspill, presiseringer, spørsmål og svar som er kommet ifbm. presentasjonen

Tide mener at det vil bli viktig fremover å balansere markedet bedre. Det å bli invitert til en konferanse som dette er positivt, og det er en viktig bidragsyter til å gjøre kollektivmarkedet attraktivt for aktørene.

Tide trekker bl.a. frem hvordan man kan oppnå mer kundefokus i verdikjeden:

* Skal man øke kundefokus må man tenke helhetlig og langsiktig. Felles mål vil gi et bedre resultat
* Konkurransegrunnlagene er ikke alltid gode nok på å etablere gode minstekrav for ansatte som er involvert i gjennomføringen, spesielt for bussjåførene
* Utøkte samarbeidsarenaer vil være hensiktsmessig, og sjåførens rolle i verdikjeden bør være et felles mål for begge parter
* Incentiver må være målrettede og mulig for operatøren å påvirke

**Tillittsvalgte i Norsk Transportarbeiderforbund v/Øyvind Selnes, Annstein Garnes m.fl.**

Det henvises til presentasjon som er lagt ut på kollektivanbud.no for en helhetlig gjennomgang av innhold i presentasjonen. Her følger innspill, presiseringer, spørsmål og svar som er kommet ifbm. presentasjonen

Det er et viktig prinsipp at kollektivtilbudet skal gjøres enkelt for kunden på samme tid som både kunder og ansatte føler seg trygge.

Det burde arbeides for økt utnyttelse av eksisterende bussmateriell, og alle kollektivformer burde utnyttes bedre i rushtidene.

De tillitsvalgte mener snikandelen er langt høyere enn hva som er estimert og rapportert av Ruter. De tillitsvalgte mener at riktige tall for buss i Oslo er opptil 30 % snik i gjennomsnitt, og opptil 100% på enkeltlinjer. Stor snikandel oppstår særlig mellom sonegrenser. - Det burde på bakgrunn av dette gjennomføres flere kontroller, hvor f.eks. sykemeldte sjåfører kan delta for å følge opp snik.

I møtet ble det diskutert hvordan partene anvender SIS-data.

*Innspill*: Transportarbeiderforbundet har sett på hvor lang tid det tar å kjøre en linje. I anbud legges skift opp etter rutetidene, men ofte kommer man ikke frem til endestasjonene ihht. rutetidene, og reguleringstider blir brutt.

*Replikk fra Ruter:* Ruter tar utgangspunkt i dataene som hentes ut fra SIS – dette danner grunnlaget for krav i anbudsutlysning. Ruter setter i anbudet minimumskrav til reguleringstid, SIS-data brukes for å estimere dette. Kjøretider vil variere etter trafikk, men Ruter søker å finne et fornuftig snitt og dermed fornuftige krav til minimums-reguleringstider. Basert på Ruters minimumskrav blir det opp til operatøren å foreslå de konkrete reguleringstidene (vognløpene).

*Replikk fra tillitsvalgt:* SIS-data for ankomst må legges til grunn og reguleringstid må legges på toppen av dette. Hvis man ankommer 9 minutter forsinket og det er 10 minutters reguleringstid så har man 1 minutt til å gjøre seg klar til neste tur. Dette er en utfordring som må adresseres.

**Yrkestransportforbundet (YTF) v/ Per Petterson m.fl.**

Det henvises til presentasjon som er lagt ut på kollektivanbud.no for en helhetlig gjennomgang av innhold i presentasjonen. Her følger innspill, presiseringer, spørsmål og svar som er kommet ifbm. presentasjonen

Det er et mål å redusere avstanden mellom Ruter og operatørene.I arbeid med bedre bussanbud har man laget en rapport. For mer informasjon, se presentasjon fra Yrkestrafikkforbundet.

Mange sjåfører sliter med for dårlig tid på endestasjonene til å gjøre nødvendige gjøremål, toalettbesøk mv. Forhold som angår sjåførens arbeidsmiljø og krav til sikkerhet burde i større grad spesifiseres i kontrakter. Ruter er ledende på dette og det burde arbeides videre med dette.

*Kommentar fra salen*: Ønsket om kontantfrie busser deles av bl.a. Norgesbuss og NHO Transport.

*Replikk fra Ruter*: Dette er noe man arbeider med. Ruter har intensivert billettkontrollene fra mars 2015 bl.a. blir det en tredobling av antall kontroller ift tidligere. Ruter fordeler kontroller utover hele driftsdøgnet og vil ha fokus på de linjene/de tidsområdene der sniket er størst. Det er enighet om behovet for flere kontroller.

*Replikk fra NHO transport*: Operatørselskapene burde i større grad få ansvaret for billettkontrollen, ikke vaktselskaper som Securitas (slik som i dag).

**Torghatten v/ Adm. Dir. Stein Andre Herigstad-Olsen**

Det henvises til presentasjon som er lagt ut på kollektivanbud.no for en helhetlig gjennomgang av innhold i presentasjonen. Her følger innspill, presiseringer, spørsmål og svar som er kommet ifbm. presentasjonen.

**Unibuss v/ Adm. Dir. Øystein Svendsen**

 Unibuss mener at dialogkonferanser som denne er et godt initiativ som vil drive frem et bedre produkt med lavere priser.

Unibuss trekker frem en kontrakt i Oslo Syd hvor Unibuss blir premiert når de gjør det bra og har høy kundetilfredshet. Dette betinger samtidig at man har en innflytelse på å påvirke kundenes tilfredshet.

Unibuss har mulighet til å påvirke en rekke faktorer i kontraktene, men man har mindre innflytelse på for eksempel infrastrukturinvesteringer. Unibuss mener at det ikke er ønskelig at det er operatøren som skal prise faktorer som dette som man ikke har råderett over inn i sine kontrakter. Ruter burde derfor isteden ta denne risikoen. Skal man ta markedsrisiko må man være istand til å påvirke utfalet.

Unibuss har ønske om å planlegge rutene i større grad enn de gjør i dag.

Snikprosenten i dag er høy, og Unibuss mener at føreren bør utnyttes bedre i dette arbeidet. De burde brukes bedre i inntektssikring og i billettkontroll i tillegg til det å yte service. Billettkontrol bør ikke settes ut til Securitas eller andre tredjepartsaktører. Operatøren burde kompenseres for dette arbeides og evt. belønnes med incitament for redusert snikprosent.

*Lønnsomheten hos operatørene må bedres*

* Indeksregulering på lønn er uheldig fordi den er et sammensurium av flere bransjer. Den burde i større grad avspeile reell lønnsutvikling i bussbransjen
* Unibuss blir straffet for byggearbeide og andre trafikale forhold som Unibuss ikke kan råde over. Det burde ikke være på denne måten, og lønnsomheten burde ikke avhenge av dette
* Unibuss er opptatt av å tiltrekke seg de beste førerne, beste ruteplanleggerne osv. og da bør det være lønnsomhet som gjør det mulig å være en god arbeidsgiver.

**Nettbuss v/ Regionsdirektør Oslo/Akershus Per Nilsen**

Det henvises til presentasjon som er lagt ut på kollektivanbud.no for en helhetlig gjennomgang av innhold i presentasjonen. Her følger innspill, presiseringer, spørsmål og svar som er kommet ifbm. presentasjonen.

*Hvordan oppnå kundefokus i hele verdikjeden?*

* Alle burde tenke på kunden og ha eierskap til dette
* En 10-årskontrakt er lang – det burde være romslighet og økt mulighet for å tilpasse kontraktene i gjennomføringsperioden

*Hvordan øke og sikre billettinntektene?*

* Med påstigning foran i Akershus opplever Nettbuss god inntektssikring. Dette gir også en god kundekontakt for sjåføren.
* Mer effektive holdeplasser burde vurderes: I enkelte tilfeller har man opprettholdt holdeplasser som reduserer fremkommeligheten, men som ikke har et tydelig marked. Her burde operatør i større grad lyttes til.

*Hva skal til for å gi en attraktiv bransje for aktørene?*

* Mtp. standardisering av materiell: det burde være felles reservemateriell for alle typer busser som reduserer kostnader.

*Hvordan fordele oppgaver og risiko?*

* Større forutsigbarhet: Ved 10-12 år lange kontraktsperioder. Man burde arbeide for å sikre økt utnyttelse av mannskap og materiell
* Planprosesser: Man har blitt enige om å utvikle forutsigbare ruteendringer og få involvert mannskap på en god måte
* Indeksregulering bør i større grad følge faktiske reelle kostnader i bransjen

*Spørsmål tillitsvalgt:* Mtp. kjøretider har man blitt bedre på å involvere fagforeninger i planer. Man kan være med og utarbeide planer i forkant. Samtidig er det forsinkelser i rushtrafikken. Man burde i større grad dimensjonere og tilpasse seg høytrafikk.

En annen ting man ikke får med seg i SIS-undersøkelsen er hvorvidt føreren holder fartsgrensen. Med redusering av hastighetsgrenser og fartsdumper så blir dette et større problem. Hvorvidt sjåførene følger fartsgrensene er usikkert. Hvor mye er Ruter inne og sjekker data på forsinkelser? Bussjåførene får i alle tilfeller ikke helt de dataene man ettersøker.

*Svar fra Ruter*: Sammen med operatørene og sjåførene må vi evaluere og arbeide for på beste måte å samkjøre rushtid, forsinkelser, avvik osv. med turnusordninger og gode arbeidsvilkår for sjåførene.

* **14:00 Oppsummering v/Hellik Hoff, Kontraktsjef Ruter**

Det takkes for gode innspill i dagens dialogkonferanse og vises igjen til at Buss- og båtoperatører som ønsker det kan sende en skriftlig besvarelse på maksimalt 4 A4-sider til bussanbud@ruter.no innen 30. april 2015 med utgangspunkt i spørsmål:

1. Hvordan kan vi oppnå kundefokus i hele verdikjeden?
2. Hva må vi gjøre for å sikre- og øke billettinntektene?
3. Hva skal til for at bransjen skal være attraktiv for aktørene?
4. Hvordan kan vi fordele oppgaver, ansvar og risiko mellom Ruter og operatører på en effektiv og hensiktsmessig måte?

Informasjonen som sendes inn vil bli holdt **konfidensiell**. Ideer som presenteres kan av Ruter bli benyttet i fremtidige anskaffelser, og bli presentert i anonymisert form på dialogkonferanser, i konkurransegrunnlag osv. i forbindelse med fremtidige konkurranser.

Operatører som sender inn et svar vil bli innkalt til et **én-til-én møte** på maksimalt 60 minutter hos Ruter.

*Spørsmål fra tillitsvalgt*: Hadde det ikke vært interessant at arbeidsgiverorganisasjonene og de ansatte kunne få levere inn separate svar?

*Svar*: Ruter har kontrakter med operatørene som har arbeidsgiveransvar overfor sine ansatte. Hvordan operatører og deres respektive arbeidstakerorganisasjoner velger å utarbeide sin skriftlige besvarelse i oppfølging av dialogkonferansen vil være opp til dem å avgjøre. Det samme gjelder hvem den enkelte operatør stiller med i 1 til 1-møtene.

Operatørene bør være bevisste å tenke på grensesnittet mellom Ruter og operatør og hvordan forretningsmodellene bør utarbeides. Videre er Ruter bundet av regelverk for offentlige anskaffelser. Prosjektet er derfor bundet til å foreslå forretningsmodeller basert på dette grunnlaget.

|  |
| --- |
| **Deltagende selskap/Organisasjon** |
| **Bussoperatører:** |
| NHO Transport (bransjeorganisasjon) |
| Nettbuss AS |
| Nobina Norge AS |
| Norgesbuss AS |
| Tide Buss AS |
| Unibuss AS |
| **Arbeidstagerorganisasjoner:** |
| Norges Transportarbeider forbund |
| YTF Oslo og Akershus |
| **Båtoperatører:** |
| Torghatten Trafikkselskap AS |
| Oslofergene AS |