



KOLLEKTIVTRAFIKK-
FORENINGEN

**Felles innovasjon- og forretningsutviklings-
samarbeid for Norges kollektivaktører**
Mulighetsstudie

Deloitte.



**Rapporten er utarbeidet av tre studenter
som en del av Deloitte sitt Internship-program**



Line Ebeltoft Huglen
Industriell økonomi
NTNU



Chris Wardener
Økonomi & Informatikk
NTNU



Henrik Holen
Business Analytics
NHH

**... med veiledning fra erfarne konsulenter
fra Deloitte**



Vilde Bergseth
Prosjektleder



Daniel Campos
Prosjektleder



Fredrik Helland
Manager



Jørund Vollan
Partner

Oppsummering

Rapporten kartlegger ønsker og behov for samarbeid innenfor innovasjon- og forretningsutvikling gjennom intervjuer og desk research. Videre evaluerer rapporten tre ulike samarbeidsmodeller gjennom fastsatte vurderingskriterier

Hva er formålet med rapporten?

- › Identifisere eksisterende samarbeid mellom kollektivaktørene, samt hvordan andre bransjer har lyktes med samarbeid innen innovasjon og forretningsutvikling
- › Kartlegge kollektivaktørenes ønsker og behov for samarbeid innenfor innovasjon og forretningsutvikling
- › Presentere og evaluere forskjellige samarbeidsmodeller opp mot kollektivaktørenes behov og ønsker
- › Drøfte en business case der potensielle gevinstrealiseringer på prosjekter innenfor autonom mobilitet er identifisert

Hva kommer ut av rapporten?

- › Evaluering av samarbeidsmodellene: *Dagens løsning*, *Innovasjonsplattform* og *Innovasjonsselskap*. Samarbeidsmodellen *Innovasjonsplattform* er basert på Collabor8 fra Offshore Norge, og *Innovasjonsselskap* er basert på Vipps
- › Hver av modellene er evaluert på bakgrunn av åtte vurderingskriterier. *Innovasjonsplattform* er evaluert høyt på flest av vurderingskriteriene og er videre drøftet i en business case
- › *Innovasjonsplattform* legger til rette for samkjøring av innovasjonsprosjekter. Samkjøringen resulterer i kostnadsbesparelser gjennom kunnskapsdeling, færre overlappende prosjekter og effektivisering av arbeidsprosesser

Hvordan kan man arbeide videre med rapporten?

- › Drøftingen av samarbeidsmodellene kan brukes av Kollektivtrafikkforeningen og deres medlemmer i deres utviklingsarbeid og til diskusjoner på nasjonalt og regionalt nivå
- › Den mest attraktive samarbeidsmodellen bør undersøkes videre av Kollektivtrafikkforeningen gjennom:
 1. Workshops for å validere og forankre samarbeidsformen hos kollektivaktørene
 2. Pilotering av kunnskapsdatabasen i innovasjonsplattformen
 3. Pilotering med innovasjonsprosjekt

Innhold

Introduksjon

Situasjonsbeskrivelse

Nøkkelfunn fra intervjuer

Samarbeidsmodeller

Potensiell gevinstrealisering

Vedlegg





Introduksjon

Prosjektet bygger videre på to tidligere strategi- og innovasjonsprosjekter

Tidligere prosjekter løftet frem organisering av innovasjon for kollektivaktørene som ett viktig mulighetsrom. Dette prosjektet undersøker hvordan kollektivaktørene kan organisere innovasjon- og forretningsutviklingssamarbeid

TIDLIGERE PROSJEKTER

Strategi og innovasjon:

Hvordan kan fremtiden se ut og hvilke mulighetsrom finnes?



Strategiprojektet «**Fremtidens kollektivtrafikk i Norge 2025**» skisserte hvordan fremtidens kollektivtrafikk i Norge 2025 kunne se ut i lys av pandemien og endrede reisevaner. Prosjektet endte i en scenariorapport med fire ulike fremtidsscenarioer.

Innovasjonsprosjektet «**Mulighetsrom for inntektsgenerering i den nye normalen**» skisserte mulighetsrom for hvordan statens krisekompensasjon kunne avløses av en mer langsiktig bærekraftig finansiering etter covid-19-pandemien.



DETTE PROSJEKTET

Innovasjon og organisering:

Hvordan kan kollektivaktørene organisere innovasjon- og forretningsutviklingssamarbeid?

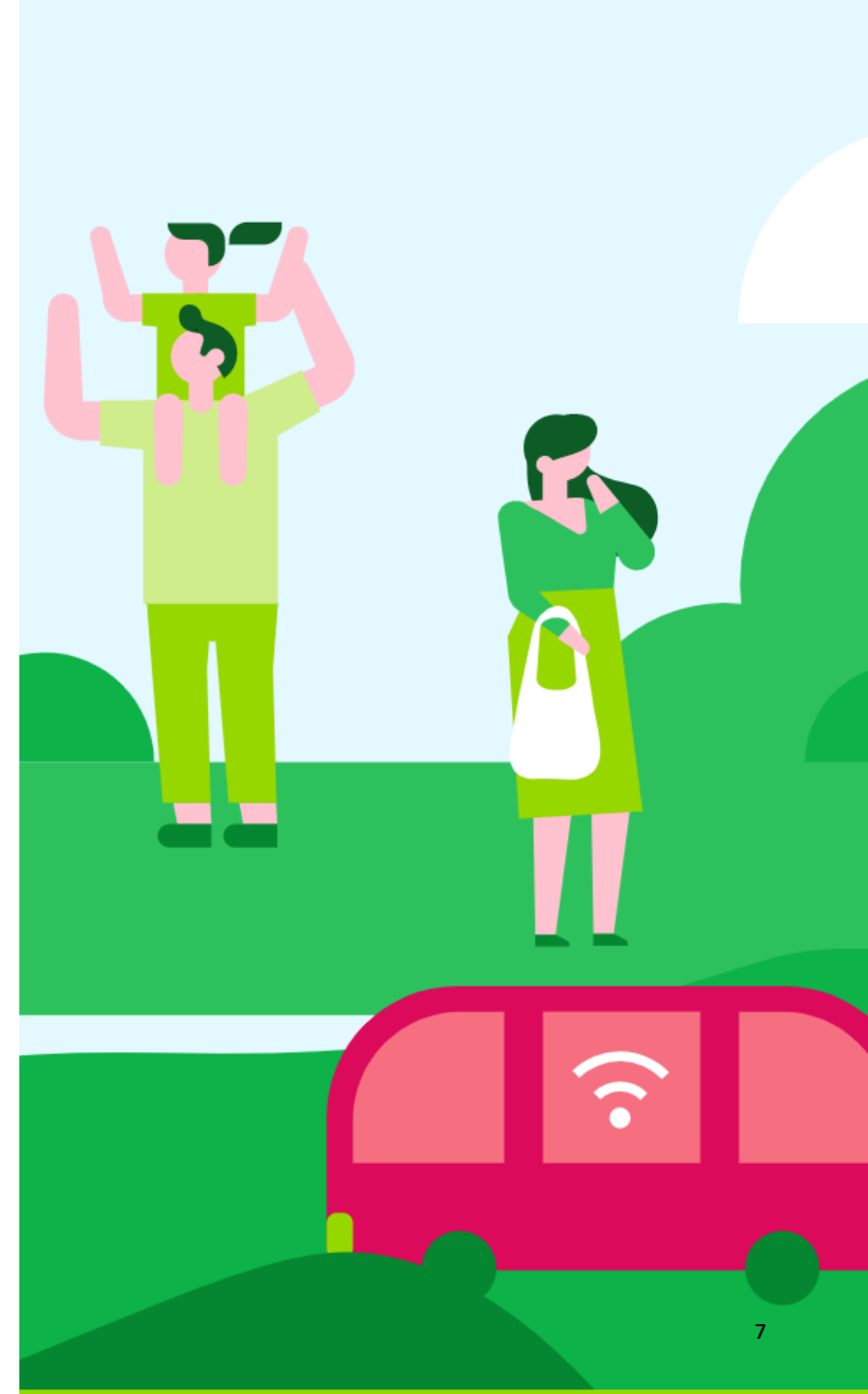


Ett av mulighetsrommene presentert i innovasjonsprosjektet var å «**Bygge opp rundt et sterkere samarbeid på tvers av kollektivtrafikken for å dele innsikt, idéer og kostnader**». Dette prosjektet undersøker dette mulighetsrommet ytterligere.

Prosjektet undersøker den nåværende og ønskede situasjonen for kollektivaktørene, samt diskuterer ulike modeller for samarbeid.



Samarbeid mellom aktørene har i lengre tid vært på agendaen til flere av Kollektivtrafikkforeningens 15 medlemmer



Innsikt, tolkninger og vurderinger er basert på desk research og intervjuer av kollektivaktørene

Kollektivaktørene som ble intervjuet er av ulik størrelse og geografisk plassering, samt er svært delaktig i innovasjonsprosesser hos aktørene

Desk research

Hensikten med desk research-analysen var å kartlegge det eksisterende arbeidet blant medlemmene i Kollektivtrafikkforeningen. Analysen omfatter både innovasjon og forretningsutviklingen på tvers av aktører og enkeltstående pilotprosjekter. Det ble også undersøkt hvordan andre bransjer og land organiserer sine innovasjonsinitiativer.

Intervjuer

Det ble gjennomført dybdeintervjuer med åtte representanter fra syv av kollektiv-aktørene. Alle intervjuobjektene hadde arbeidsoppgaver tett knyttet til innovasjonsprosesser hos aktørene. Kollektivaktørene ble spurt om; innovasjons- og forretningsutviklingsarbeid i dag og i tiden fremover, hvordan de opplever at bransjen arbeider med innovasjon og hvordan et ideelt samarbeid kunne sett ut. Temaene som ble dekket i intervjuene ble valgt ut basert på delfunn og hypoteser fra desk research.

Definisjoner

Innovasjon defineres som et nytt eller vesentlig endret produkt, tjeneste, produksjonsmåte, måte å organisere eller markedsføre aktivitet på, som er tatt i bruk.

Forretningsutvikling defineres som aktiviteter organisasjoner gjennomfører med hensikt å forbedre eller skape ny virksomhet.





Situasjonsbeskrivelse

Økt grad av samarbeid kan hjelpe kollektivaktørene å møte utfordringene i den nye hverdagen

Det er identifisert seks forhold som vil prege kollektivaktørene i tiden fremover. Samarbeid innenfor innovasjon og forretningsutvikling kan hjelpe aktørene under denne perioden

1. Banebrytende teknologi

De siste årene har det blitt satset sterkt på nye nøkkelteknologier som autonome kjøretøy, elektrifisering og Mobility-as-a-Service. Satsingen på disse nye teknologiene er kostbare, derfor er det viktig at ressursene blir anvendt effektivt.

2. Økt kostnadsnivå

Økte priser i kombinasjon med et strammere statsbudsjett fører til økte kostnader for kollektivaktørene. På den andre siden kan etterspørselen etter kollektivtransport øke, ettersom alternative transportformer vil være dyrt for de reisende på grunn av svekket kjøpekraft.



1. Banebrytende teknologi

2. Økt kostnadsnivå

3. Endring i
konkurransesbildet

4. Redusert reiseaktivitet

5. Bærekraft på den
regulatoriske dagsordenen

6. Enkeltindivider har
økt fokus på klima

Økt grad av samarbeid kan hjelpe kollektivaktørene å møte utfordringene i den nye hverdagen

Det er identifisert seks forhold som vil prege kollektivaktørene i tiden fremover. Samarbeid innenfor innovasjon og forretningsutvikling kan hjelpe aktørene under denne perioden

3. Endring i konkurransebildet

Nye EU-direktiver som deregulering av kundegrensesnitt og billettsalg åpner for konkurranse fra kommersielle teknologigiganter og private mobilitetsaktører. I tiden fremover vil det bli behov for allokering av store ressurser til videreutvikling av kundegrensesnitt.

4. Redusert reiseaktivitet

Den totale mobiliteten i samfunnet fortsetter å synke etter 2021. Dette er et resultat av fleksible arbeidstider og hjemmekontor. For å møte passasjerenes fleksible ønsker er det behov for utvikling av nye tjenester og løsninger. Å lykkes med denne utviklingen vil kreve både innsikt om regionale vaner og behov, samt erfaringsutveksling på nasjonalt nivå.



1. Banebrytende teknologi

2. Økt kostnadsnivå

3. Endring i konkurransebildet

4. Redusert reiseaktivitet

5. Bærekraft på den regulatoriske dagsordenen

6. Enkeltindivider har økt fokus på klima

Økt grad av samarbeid kan hjelpe kollektivaktørene å møte utfordringene i den nye hverdagen

Det er identifisert seks forhold som vil prege kollektivaktørene i tiden fremover. Samarbeid innenfor innovasjon og forretningsutvikling kan hjelpe aktørene under denne perioden

5. Bærekraft på den regulatoriske dagsordenen

Klimamål og den politiske bærekraftsatsingen intensiverer reisende til å benytte seg av kollektivtrafikk, sykkel og gange. Dette skjer blant annet gjennom nullvekstmål for personbiler i storbyområdene, og reduksjon i antall parkeringsplasser i bykjernen. Dette vil resultere i økt etterspørsel og nye arbeidsoppgaver for kollektivaktørene.

6. Enkeltindivider har økt fokus på klima

Økt bevissthet rundt miljø og bærekraft i befolkningen gjør kollektivtrafikken til et attraktivt valg for passasjerer som ønsker klimavennlige alternativer. Det er viktig at kollektivtrafikken fortsetter å være det beste alternativet for miljøbevisste reisende.



1. Banebrytende teknologi

2. Økt kostnadsnivå

3. Endring i
konkurransesbildet

4. Redusert reiseaktivitet

5. Bærekraft på den
regulatoriske dagsordenen

6. Enkeltindivider har
økt fokus på klima

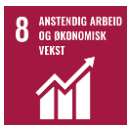
Innovasjonssamarbeid er nødvendig for å nå kollektivaktørenes bærekraftstrategier

Kollektivaktørene deler samme samfunnsoppdrag. Økt grad av samarbeid blir ofte nevnt som et viktig verktøy for å nå aktørenes bærekraftstrategier og for å være økonomisk bærekraftig

Samarbeid er avgjørende for å nå klimamålene

Dagens transportløsninger står ovenfor store endringer drevet av blant annet et ønske om mer bærekraftige løsninger. For at kollektivaktørene skal nå sine bærekraftsmål er økt grad av samarbeid innenfor innovasjon- og forretningsutvikling ofte pekt på som nødvendig. Et tettere samarbeid mellom kollektivaktørene har blitt etterspurt lenge, og kollektivaktørene fremhever rammer for samkjøring og kunnskapsdeling som sentralt for å oppnå de fastsatte klimamålene.

Bærekraftsmål 17, samarbeide for å nå målene – «Styrke virkemidlene som trengs for å gjennomføre arbeidet, og fornye partnerskap for bærekraftig utvikling» – illustrerer viktigheten av tettere samarbeid. Et tettere samarbeid vil ikke bare kunne bidra til å nå andre klimamål, men også resultere i en mer bærekraftig økonomi blant kollektivaktørene som er ønskelig for Norge som helhet. Nedenfor er det illustrert et knippe bærekraftsmål som kollektivaktørene anser som viktig for å nå sine bærekraftsmål.



8 ANSTENDIG ARBEID OG ØKONOMISK VEKST

Fremme varig, inkluderende og bærekraftig økonomisk vekst, full sysselsetting og anstendig arbeid for alle



11 BÆREKRAFTIGE BYER OG LOKALSAMFUNN

Gjøre byer og lokalsamfunn inkluderende, trygge, robuste og bærekraftige



9 INDUSTRI, INNOVASJON OG INFRASTRUKTUR

Bygge solid infrastruktur og fremme inkluderende og bærekraftig industrialisering og innovasjon



17 SAMARBEID FOR Å NÅ MÅLENE

Styrke virkemidlene som trengs for å gjennomføre arbeidet, og fornye partnerskap for bærekraftig utvikling



Pandemien har endret hvordan vi lever, jobber, og reiser

For enkelte aktører er passasjergrunnlaget tilbake, men kollektivaktørene har mistet markedsandeler til andre transportmidler. Dette stiller nye krav til hvordan kollektivaktørene må møte de reisendes behov og vaner

Covid-19-pandemien endret de reisendes vaner og behov

Kollektivaktørene har hatt to år uten vekst i passasjergrunnlaget. Nå er passasjergrunnlaget for de fleste av kollektivaktørene tilbake til nivået før covid-19-pandemien. Aktørene i de større byene opplever at ikke alle kollektivtrafikkpassasjerene er tilbake til nivået før mars 2020. Ruter oppgir at kun 84-92 prosent av antall ukentlige påstigende er tilbake til nivået før covid-19¹.

Til tross for at passasjergrunnlaget er tilbake fortsetter den totale mobiliteten i samfunnet å synke. I tillegg har aktørene tapt markedsandeler gjennom pandemien – fra 31 prosent til 17 prosent – til andre transportmidler som sykler og bil².

Samarbeid vil hjelpe kollektivaktørene å gripe den nye hverdagen

Etter pandemien ønsker de reisende høyere grad av fleksibilitet i kollektivtilbudet, i alt fra billettpriser til rutetider. Flere av kollektivaktørene utvikler nå nye tjenester parallelt med hverandre for å møte passasjerens endrede behov. Samarbeid innenfor innovasjon og forretningsutviklingsarbeid kan tillate kollektivaktørene å utveksle erfaringer, samt utvikle nye tjenester raskere og mer ressurseffektivt.



Kollektivaktørene utfører overlappende innovasjon- og forretningsutviklingsarbeid

Økt internasjonal konkurranse og redusert økonomisk handlingsrom peker mot viktigheten av å utnytte synergieffekter. Tabellen viser til overlappende innovasjonsarbeid, der det er rom for potensielle synergieffekter og besparelser

Teknologigiganter utfordrer kollektivaktørene

Innovasjon og utvikling av nye mobilitetstjenester er satt i førersetet den siste tiden. Kollektivaktørene har i større grad blitt tjenesteutviklere og det har oppstått en konkurranseflate som ikke har vært der tidligere. Google og andre teknologigiganter utfordrer kollektivaktørene til å bli mer utviklingsorientert for å beholde markedsposisjonen sin. Med et redusert økonomisk handlingsrom bør aktørene bruke innovasjonsressursene sine på en mer effektiv og bærekraftig måte.

Samarbeid mellom kollektivaktørene kan skape synergieffekter

Kollektivaktørene har gjennomført flere sammenfallende pilotprosjekter innen blant annet autonom mobilitet og mikromobilitet. Gjennom økt samarbeid kan aktørene skape synergieffekter gjennom å redusere overlappende prosjekter, bryte ned siloer og forhindre dobbeltarbeid. Dette vil resultere i mer effektiv utnyttelse av kollektivaktørenes ressurser og potensielt redusere kostnader og øke inntekter.

Kollektivaktør	Autonom mobilitet	Mikromobilitet
Ruter#	●	●
	●	●
 Kolumbus	●	●
 Brakar	●	●
skyss 	●	●
 reis nordland	●	●
 Agder kollektivtrafikk	●	●
FRAM  Møre og Romsdal fylkeskommune	●	●
 Innlandstrafikk	●	●
 TROMS fylkestrafikk ROMSSA fylkekajoholant	●	●
 Vestfold og Telemark FYLKESKOMMUNE	●	●
 Snelandia TILBAKKE TIL LOKALITET - FØRSTEBESTEMT KUNST	●	●
 ØSTFOLD KOLLEKTIVTRAFIKK	●	●

Syv av kollektivaktørene har de siste årene deltatt i pilotprosjekter på autonome busser

Det er estimert at Norge er i verdenstoppen når det kommer til modenhet for å ta i bruk autonome mobilitetsløsninger

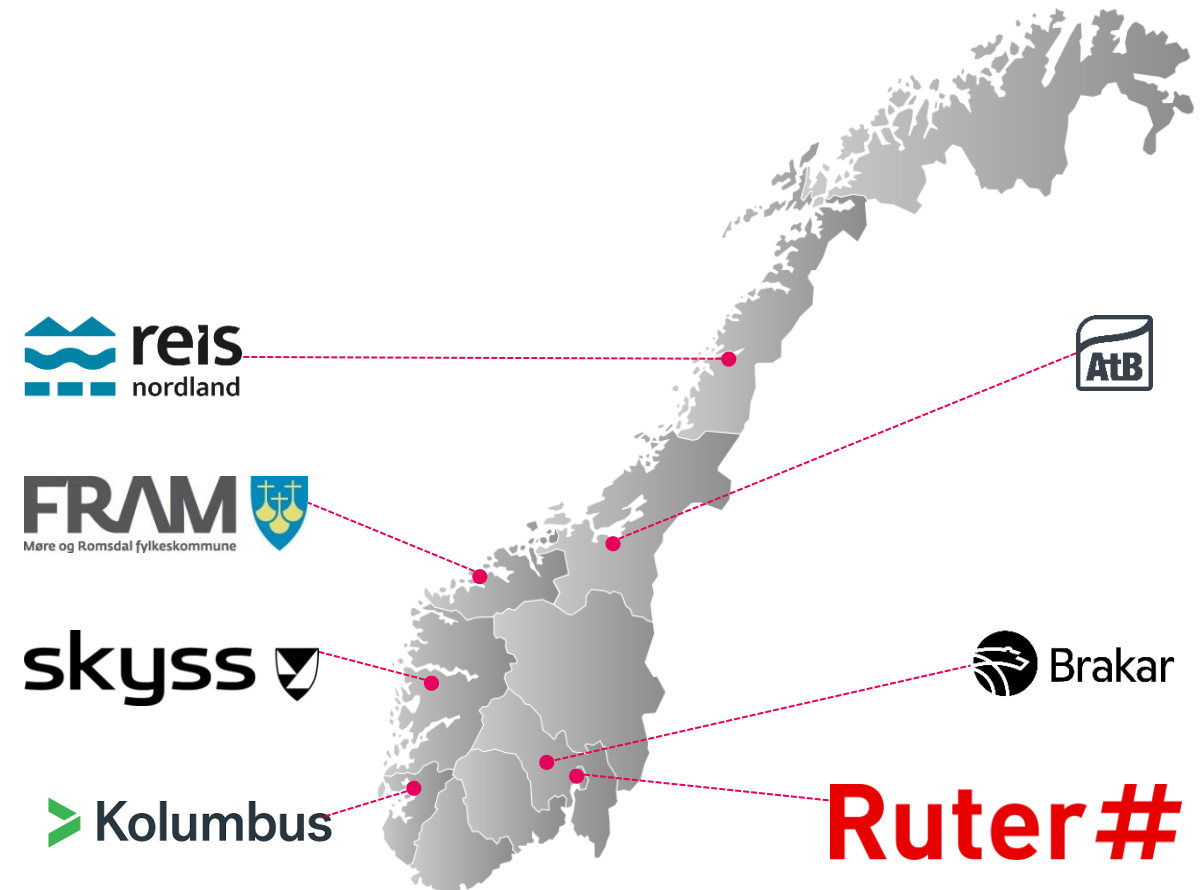
Autonom mobilitet er et viktig satsningsområde

Norge er et av de ledende europeiske landene når det gjelder å teste autonome kjøretøy. Estimerer antyder at en av tre biler vil være selvkjørende i 2035¹. Flere av kollektivaktørene anser autonom mobilitet som et viktig satsningsområde for fremtidens kollektivtrafikk. Argumenter for at Norge bør være pådriver for dette arbeidet er store geografiske avstander, høye personalkostnader og flere offentlige kollektivtrafikkruiter som kjøres med få passasjer.

Samarbeid med næringslivet

Siden 2018 er det gjennomført 13 ulike prosjekter i norske byer på autonom mobilitet. Syv av de ulike kollektivaktørene har deltatt i pilotprosjekter på autonome busser, og noen av aktørene har også hatt vært deltagende i pilotprosjekter på andre typer kjøretøy. De aller fleste av prosjektene springer ut fra samarbeid med lokalt næringsliv eller gjennom Smartere Transport Norge-konkurransen.

Kollektivaktørene spiller en viktig rolle for fremtidens mobilitet og studier peker på at offentlige aktører må være delaktige i utviklingen innenfor denne type teknologi. Utviklingen bør ikke utelukkende overlates til kommersielle aktører og markedskrefter².

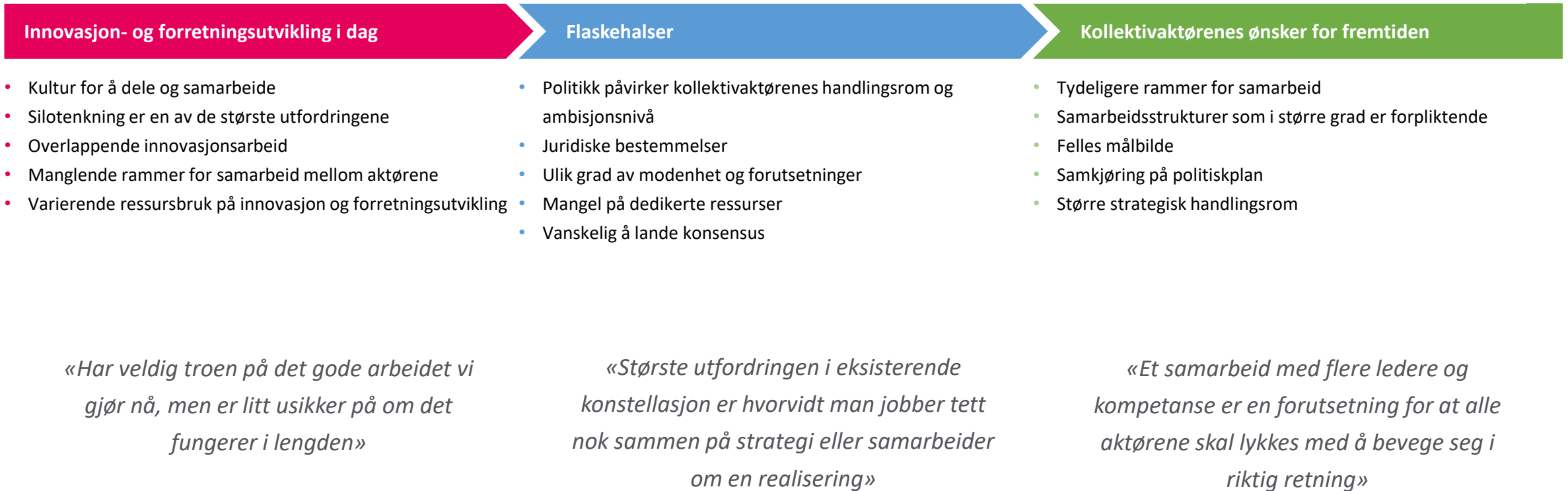


A photograph of a tram on a city street, overlaid with a network diagram consisting of white dots connected by thin white lines. The tram is orange and white, with the word 'skuss' visible on its front. A woman in a blue jacket and black skirt is walking across the street in front of the tram. The background shows city buildings and a clear blue sky. The image is partially covered by a large green diagonal shape on the left and a large pink diagonal shape on the right.

Nøkkelfunn fra intervjuer

Nøkkelfunn fra intervjuer rundt dagens og ønsket fremtidig samarbeidssituasjon

Kollektivaktørene ønsker sterkere samarbeid innenfor innovasjon og forretningsutvikling, men opplever at politikk og ulike forutsetninger begrenser mulighetsrommet



Nøkkelpreferanser fra intervjuene rundt fremtidig innovasjon- og forretningsutviklingssamarbeid

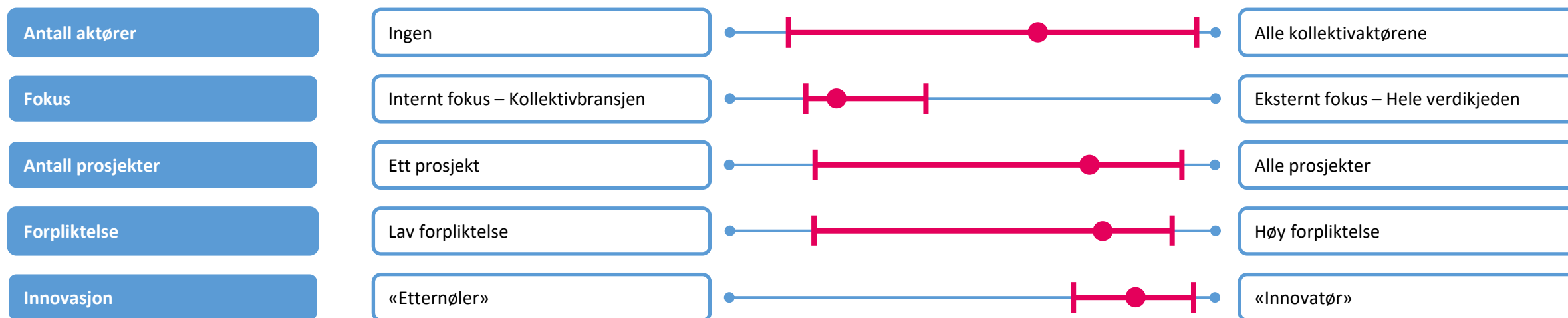
Under intervjuene ble det identifisert fem preferanser kollektivaktørene har til en fremtidig samarbeidsmodell.

Modellen under visualiserer hovedtrekkene i kollektivaktørenes preferanser.

Kollektivaktørenes preferanser for en samarbeidsmodell

Under intervjuene ble det kartlagt ønsker og behov vedrørende: *antall aktører, grad av forpliktelse, antall prosjekter og hva slags typer innovasjon kollektivaktørene ønsker å samarbeide om.*

Preferansene er utformet basert på funn fra desk research og benyttes videre i forbindelse med utforming av samarbeidsmodeller.



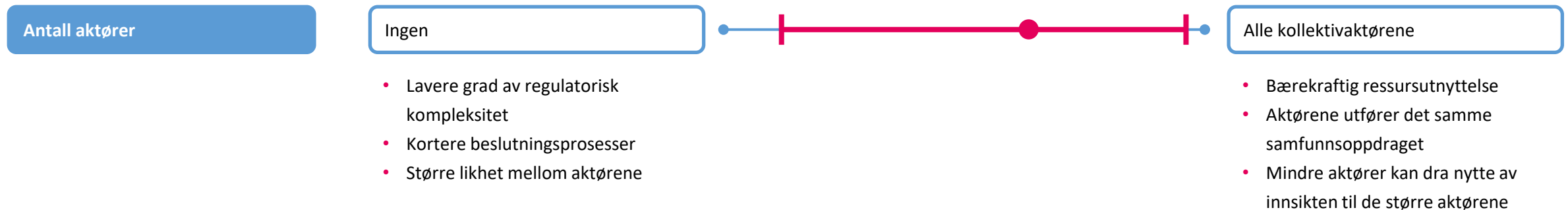
Illustrerer bredden i svarene fra intervjuobjektene
Illustrerer gjennomsnittet av svarene fra intervjuobjektene

Kollektivaktørene ønsker en samarbeidsmodell hvor majoriteten av aktørene deltar

En samarbeidsmodell med mange aktører kan hjelpe til med å få alle kollektivaktørene til å trekke i samme retning

Hvor mange aktører skal ta del i samarbeidsmodellen?

Antall aktører illustrerer intervjuobjektene oppfatning av hvor mange kollektivaktører som det er ideelt at tar del i felles innovasjon- og forretningsutviklingssamarbeid. Fra intervjuene kom det frem at det er ønskelig med flest mulig aktører i et samarbeid, men det var imidlertid delte meninger om hvor mange aktører det er hensiktsmessig å ha med. Det ble trukket frem at i etableringsfasen vil det være et behov for færre aktører for å få de regulatoriske rammene rundt samarbeidet på plass. Etter hvert som samarbeidsmodellen modner, er det ønskelig å koble på flere aktører.



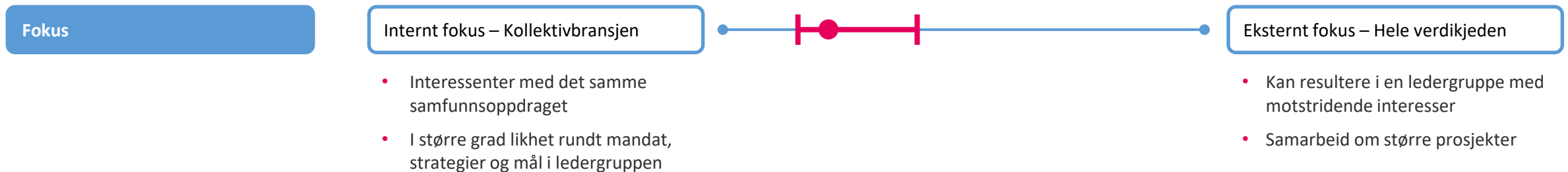
«For at et samarbeid skal lykkes er kollektivaktørene nødt til å inngå kompromisser. Flere aktører kan gjøre det vanskelig å komme til enighet rundt en felles strategi»

Aktørene ønsker en intern samarbeidsform, med ingen eller få eksterne aktører direkte involvert

Det er lite variasjon i ønsket om fokus. Kollektivaktørene ønsker et internt fokus der samarbeidsmodellen hovedsakelig består av kollektivaktørene

Skal eksterne aktører inkluderes direkte i samarbeidsmodellen?

Fokus illustrerer intervjuobjektene oppfatning av om samarbeidskonstellasjonen kun skal bestå av kollektivaktører eller om det er ønskelig å inkludere eksterne interessenter som akademika, offentlig instanser, privat næringsliv og lignende. Det kom tydelig frem et ønske om et internt fokus blant kollektivaktørene. På den andre siden ble det trukket frem viktigheten av å jobbe tett opp mot eksterne aktører som TØI, innovasjonsklynger og andre forskningsmiljøer for å drive frem nytenkning, men at det var ønskelig på prosjektnivå.



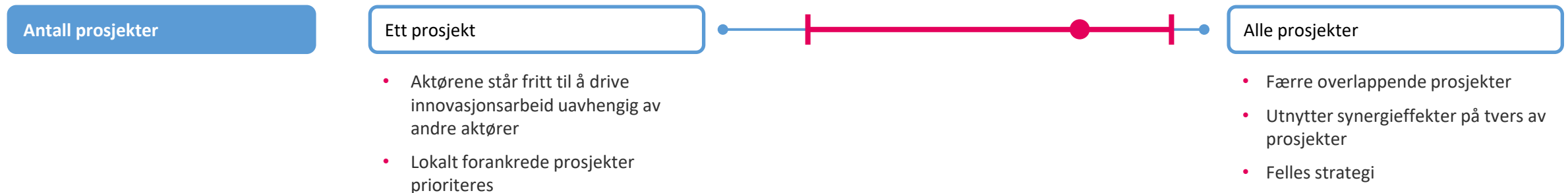
«TØI har mye fornuftig å komme med, et miljø vi kanskje bør være koblet tettere på. Enkelte leverandører er langt fremme på sin teknologi så en kombinasjon med teknologimiljøet i Norge kan være en god miks.»

Kollektivaktørene ønsker å samarbeide om flere prosjekter

Det er stor variasjon i antall prosjekter kollektivaktørene ønsker å samarbeide om. Gjennomsnittet av kollektivaktørene ønsker å samarbeide på flere prosjekter i samarbeidsmodellen

Skal det samarbeides om alle prosjekter?

Antall prosjekter illustrerer intervjuobjektene oppfatning av hvor stort omfang av prosjekter som skal samkjøres gjennom et samarbeid. Ved å samkjøre flere prosjekter vil man i større grad legge til rette for tilstrekkelig kunnskapsoverføring ved oppstart og fullføring av prosjekt. Dersom alle prosjekter innebefattes i samarbeidet, vil det være mindre rom for lokale tilpasninger. Det var derfor mest ønskelig å samarbeide om majoriteten av prosjekter, men at aktørene fortsatt har et handlingsrom til å utføre lokale prosjekter utenfor samarbeidet.



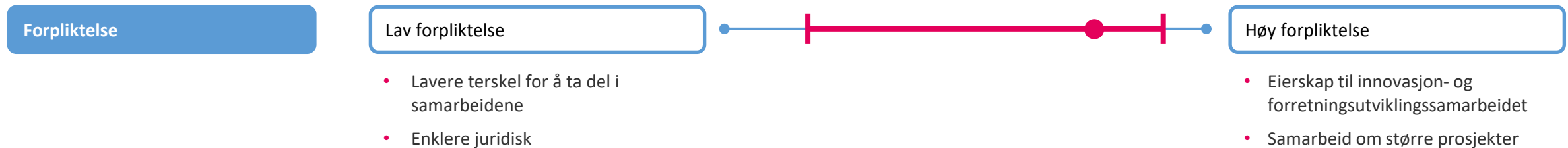
«Jeg tenker det er helt naturlig at vi samarbeider på flere prosjekter, ellers blir det helt likt som det vi gjør i dag»

Kollektivaktørene ønsker en høy grad av forpliktelse i et fremtidig samarbeid

Det er stor variasjon i hvilken grad av forpliktelse kollektivaktørene ønsker. Gjennomsnittet av aktørene ønsker likevel en høyt forpliktende samarbeidsform

Hvor stor grad av forpliktelse er ønsket?

Forpliktende illustrerer intervjuobjektene oppfatning av hvor forpliktende et samarbeid bør være. Det vil si i hvilken grad aktørene er juridisk forpliktet til å aktivt bidra i samarbeidet. Blant intervjuobjektene trakk alle frem at innovasjon- og forretningsutviklingsarbeidet som gjøres i dag er godt, men at det kan bli bedre. Det ble særlig lagt vekt på manglende forpliktelse i dagens samarbeidsarenaer. Dersom man øker graden av forpliktelse, vil det legge til rette for kunnskapsdeling og samarbeid rundt større prosjekter. På den andre siden kan samarbeid med høy grad av forpliktelse være utfordrende ettersom kollektivaktørene er organisert i forskjellige selskapsformer, og har ulikt strategisk handlingsrom.



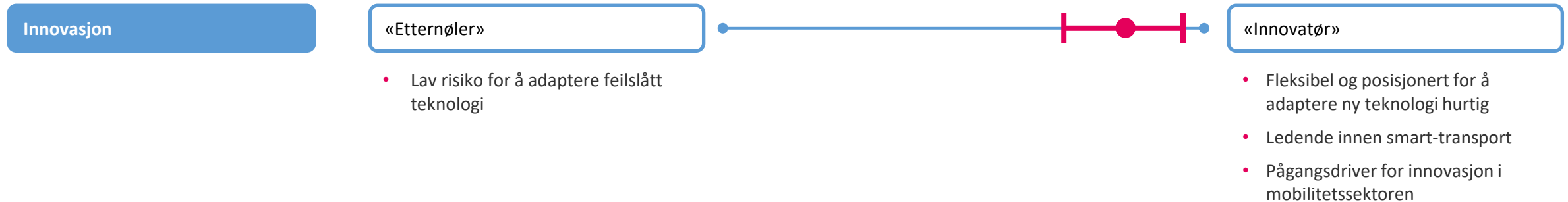
«Jeg tror det er nødvendig med forpliktelse i et samarbeid for å engasjere deltakerne. Når alle møter opp forberedt til workshops er læringsutbyttet større»

Kollektivaktørene ønsker å være fremoverlente i sitt innovasjonsarbeid

Det er lite variasjon i ønsket om å være en innovatør. De fleste kollektivaktørene ønsker å være fremoverlente innenfor ny teknologi og tjenesteutvikling

Hvilken tilnærming skal et samarbeid ha til innovasjon og forretningsutvikling?

Innovasjon illustrerer intervjuobjektene oppfatning av hvor på innovasjonskurven en samarbeidskonstellasjon bør posisjonere seg. Om konstellasjonen skal være: *Etternøler*, *Sen majoritet*, *Tidlig majoritet*, *Tidligere brukere* eller *Innovatører*. Innovatørene på den ene siden skaper nye produkter og tjenester og leder an i endringsprosesser. På den andre siden av kurven er etternølerne som er kritiske til alt nytt, og ønsker ikke å tilpasse seg nye tanker og idéer.



«Det er viktig at vi som kollektivaktør ikke nøler med å kaste oss på de siste innovasjonstrendene – ellers risikerer vi å stå igjen på perrongen»

Nåværende samarbeid mellom kollektivaktørene

Kollektivaktørene opplever at innovasjonsarbeid og forretningsutvikling gjennomføres i stor grad hos hver enkelt aktør. Koordineringen av samarbeidsarenaene kunne vært bedre, spesielt i oppstartsfasen



Nåværende samarbeidsmiljøer med eksterne aktører

Kollektivaktørene opplever merverdi fra å samarbeide med eksterne aktører, men de har ikke behov for at de eksterne aktørene er påkoblet direkte i en samarbeidskonstellasjon

Arenaer for innovasjonssamarbeid

Innovasjonsklynger

De norske klyngene *Nordic Edge Smart Innovation City*, *Vital Infrastruktur Arena* og *SAMS Norway* har prosjekter innenfor mobilitet og autonome kjøretøy. Foreløpig har kollektivaktørene være lite påkoblet innovasjonsklynger i Norge, men flere av aktørenes eksterne leverandører er medlem i disse klyngene. Kolumbus er den eneste kollektivaktøren som er et direkte medlem av disse klyngene.

Innovasjonshub

Medlemsforeningen *Intelligent Transport Systems Norway* samler aktører fra alle ledd i transportbransjen. Ruter, Kolumbus, Tromsø fylkeskommune, Entur og Jernbanedirektoratet er medlemmer i foreningen. ITS Norway kobler på aktører på tvers av transportbransjen, inkludert alt fra kollektivoperatører og veibyggere til akademia. ITS har som mål å styrke innovasjonsarbeidet gjennom samhandling mellom næringslivet, det offentlige og kunnskapsmiljøer. Aktørene opplever at de oppnår merverdi av å være påkoblet eksterne aktører gjennom ITS.

«Smartere Transport i Norge» har oppmuntret til eksterne samarbeid

Samferdselsdepartementet utlyste konkurransen «Smartere Transport i Norge» i 2018. Et av kriteriene i konkurransen var at kollektivaktørene måtte samarbeid med andre eksterne aktører.

Nordland fylkeskommune (Reis Nordland) vant hovedpremien på 50 millioner kroner til innovasjon- og forretningsutviklingsarbeid. Resultatet er ti ulike innovasjonsprosjekter under merkenavnet Smartere Transport Bodø, i samarbeid med Bodø kommune, Avinor og Telenor.

Bergen (Skyss), Stavanger (Kolumbus), Oslo (Ruter) og Møre og Romsdal (Fram) mottok 12,5 millioner kroner hver. Aktørene har også startet flere prosjekter med eksterne samarbeidspartnere som følge av konkurransen.

Eksempler på eksterne arenaer



Eksempler på eksterne partnere



A photograph of a tram on a city street, with a network diagram overlay consisting of white dots and lines. The tram is orange and white, and the street is lined with buildings. The right side of the image is covered by a solid green background.

Samarbeidsmodeller

Organisering av innovasjonsinitiativer i andre bransjer

Modellene andre sektorer og virksomheter har brukt for å organisere innovasjonsinitiativer kan gi inspirasjon til hvordan kollektivaktørene bør organisere felles innovasjon- og forretningsutviklingssamarbeid



Vurderingskriterier for innovasjon- og forretningsutviklingssamarbeid

De tre samarbeidsmodellene blir evaluert ut ifra vurderingskriterier, som er delt inn i de tre områdene effektivitet, attraktivitet og gjennomførbarhet

Rammeverk for evaluering av samarbeidsmodellene

Det er utarbeidet vurderingskriterier for å evaluere de ulike modellene for samarbeid. Kriteriene er utarbeidet med utgangspunkt i funnene fra intervjuene og desk research.

Effektivitet

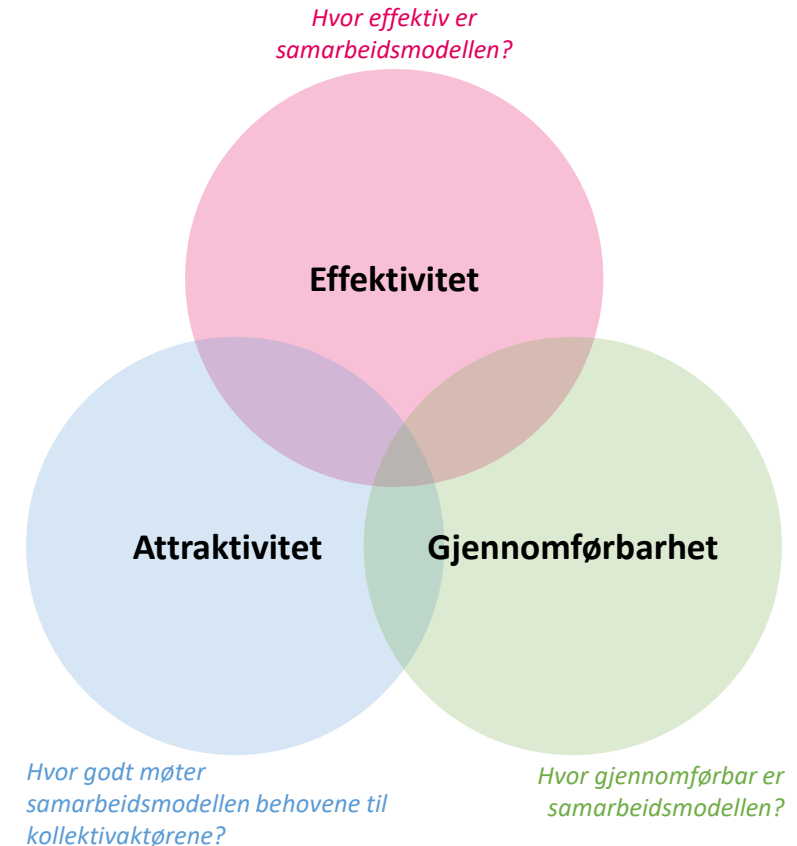
Beskriver hvor effektivt modellen utnytter tildelte midler. Det evalueres hvor godt modellen legger til rette for både inntektsøkninger og kostnadsreduksjoner.

Attraktivitet

Beskriver hvor godt modellen møter behovene til kollektivaktørene basert på funnene fra intervjuene.

Gjennomførbarhet

Beskriver hva modellen krever av de ulike kollektivaktørene. Modellen ser både på drift og regulatoriske utfordringer.



Beskrivelse av vurderingskriteriene

Vurderingskriteriene evaluerer de ulike samarbeidsmodellene basert på kollektivaktørenes preferanser og ønsker

Vurderingskriterium	Beskrivelse
Effektivitet	<i>Hvor effektiv er samarbeidsmodellen?</i>
1. Kostnadsreducerende	Modellen bidrar til kostnadsreduisering ved å gi insentiver til å effektivisere tidsbruk og arbeidsprosesser
2. Inntektsøkende	Modellen bidrar til økte inntekter blant kollektivaktørene
Attraktivitet	<i>Hvor godt møter samarbeidsmodellen behovene til kollektivaktørene?</i>
3. Intensiverer til innovasjon	Modellen bidrar til innovasjon for videreutvikling av eksisterende tjenester og nyvinninger blant aktørene
4. Sikrer representativitet og innflytelse	Modellen sikrer innflytelse og representativitet for alle deltakende kollektivaktører
5. Effektiv ressursutnyttelse	Modellen bidrar til å gi insentiver til effektiv ressursutnyttelse, eksempelvis gjennom å effektivisere tidsbruk og arbeidsprosesser
Gjennomførbarhet	<i>Hvor gjennomførbar er samarbeidsmodellen?</i>
6. Etableringsbarrierer	Modellen har lave etableringsbarrierer i oppstartsfasen
7. Regulatorisk kompleksitet	Modellen har lav grad av regulatorisk kompleksitet ved oppstart og underveis i samarbeidsmodellen mellom aktørene
8. Tydelig organisering	Modellen bidrar til tydelig fordeling av arbeidsoppgaver og ansvarsområder mellom aktørene

Vi har identifisert tre ulike modeller for felles samarbeid innenfor innovasjon- og forretningsutvikling

Modellene er utarbeidet med utgangspunkt i behovene vi har identifisert, samt sterkt inspirert av samarbeidsmodellene fra bransjer



1. Dagens løsning

Det er lav grad av koordinering mellom kollektivaktørene. Tidligere samarbeid og kunnskapsdeling har krevd liten grad av forpliktelse mellom aktørene. Det er mulig å øke denne forpliktelsen gjennom å etablere noen fastsatte rammer.



2. Innovasjonsplattform

Plattform hvor innovasjon- og forretningsutviklingsprosjekter samkjøres og fordeles mellom kollektivaktørene. Modellen er basert på samarbeidsplattformen Collabor8 og skal legge til rette for erfaringsoverføring, læring og samarbeid.



3. Innovasjonsselskap

Kollektivaktørene går sammen og etablerer en egen juridisk enhet som har ansvar for innovasjon og forretningsutvikling. Modellen er basert på hvordan finansinstitusjoner samarbeider om Vipps.

Modell 1: Dagens løsning

Det er lav grad av koordinering mellom kollektivaktørene. Tidligere samarbeid og kunnskapsdeling har krevd liten grad av forpliktelse mellom aktørene, men det er mulig å øke denne forpliktelsen gjennom å etablere noen fastsatte rammer

Beskrivelse av dagens samarbeidsmodell

Dagens samarbeid mellom kollektivaktørene organiserer seg hovedsakelig rundt felles billettløsninger og andre digitale plattformer. Større innovasjonsprosjekter skjer for det meste lokalt, med lite koordinering og kunnskapsdeling. Aktørene har et uttalt ønske om å samarbeide mer, men de ulike aktørene har forskjellige ressurser tilgjengelig til innovasjonsarbeid.

Aktørene som har deltatt i Kollektivkameratene og OOS-samarbeidet er stort sett fornøyde. Ikke alle aktørene som har deltatt har tatt i bruk løsningene som er utviklet gjennom disse samarbeidene, likevel er disse kollektivaktørene fornøyde med kompetansen og kunnskapen som de har fått.



Gevinster



Lav risiko



Sikrer lokale tilpasninger hos de enkelte aktørene



Lav grad av regulatorisk kompleksitet

Utfordringer



Overlappende arbeid innenfor innovasjon og forretningsutvikling



Ikke tilrettelagt for kunnskapsoverføring



Ressursutnyttelsen kan forbedres

Modell 1: Dagens løsning | Evaluering

Evalueringen viser til en modell med lav grad av effektivitet og middels grad av attraktivitet, som er høyt gjennomførbart

Effektivitet

Hvor effektiv er modellen?

Totalvurdering:



● Lav grad av kostnadsreducerende potensial

Mangelen på struktur bidrar ikke til å effektivisere eller optimalisere det som allerede er. Ineffektiv rollefordeling blant de ansatte hos de ulike kollektivaktørene, det er kun et fåtall av aktørene som har egne dedikerte ressurser for innovasjon- og forretningsutviklingsarbeid. Parallelle arbeidsoppgaver for ansatte reduserer effektiv forretningsutvikling.

● Lav grad av inntektsøkende potensial

Ved å fortsette som i dag, står aktørene selv ansvarlig for egen innovasjon og inntekt.

Attraktivitet

Hvor godt møter modellen aktørenes behov?

Totalvurdering:



● Middels grad av insentiver for innovasjon

Ikke alle aktørene har dedikerte ressurser til å drive med innovasjonsarbeid. Dette fører til at noen av aktørene faller bakpå, og får ikke med seg hva som skjer i bransjen. Aktørene peker på at det er utfordrende å dele kunnskapen fra innovasjon og forretningsarbeidet.

● Høy grad av representativitet og innflytelse

Aktørene velger selv hvilke prosjekter de ønsker å gjennomføre. Dette forsikrer lokalt forankrede prosjekter, som er ønskelig for de aller fleste av aktørene.

● Lav grad av effektiv ressursutnyttelse

Dagens løsning gir rom for flere overlappende prosjekter.

Gjennomførbart

Hvor gjennomførbart er modellen?

Totalvurdering:



● Lav grad av etableringsbarrierer

Det er få fastsatte rammer – modellen er allerede implementert.

● Lav grad av regulatorisk kompleksitet

Ettersom det er ingen faste rammer er den regulatoriske kompleksiteten lav. Ved oppstart av Kollektivkameratene opplevde aktørene noen regulatoriske utfordringer, men som senere ble løst. Det kreves få dedikerte ressurser i de eksisterende samarbeidene.

● Lav grad av tydelig organisering

I dag finnes det få felles samarbeidsarenaer for de ulike aktørene. Videre er det liten tydelig fordeling av oppgaver, ansvarsområder eller prosjekter ved de samarbeidene som eksisterer.

Modell 2: Innovasjonsplattform

Plattform hvor innovasjon- og forretningsutviklingsprosjekter samkjøres og fordeles mellom kollektivaktørene. Modellen er basert på samarbeidsplattformen Collabor8 og skal legge til rette for erfaringsoverføring, læring og samarbeid

Beskrivelse av innovasjonsplattformen

Innovasjonsplattformen er en arena for erfaringsoverføring, læring og samarbeid. Arenaen fungerer som en brobygger for koordinering og samarbeid mellom de ulike kollektivaktørene. Modellen baserer seg på Offshore Norges samarbeidsplattform Collabor8. Medlemmene forplikter seg til å dele fremtidige, nåværende og tidligere erfaringer og kunnskap fra innovasjon- og forretningsutviklingsarbeid, i tillegg til annen relevant informasjon i en felles kunnskapsdatabase.

Innovasjonsplattformen har et overordnet ansvar for å skape synergieffekter i norsk kollektivtrafikk gjennom å samkjøre prosjekter på tvers av de ulike kollektivaktørene. Alle pågående prosjekter vil bli gjort tilgjengelig på plattformen, slik at de aktørene som ønsker kan ta del i ønskede prosjekter. Prosjektene blir samkjørt for å forhindre dobbeltarbeid og at mindre selskaper som ikke kan stille med ressurser fortsatt skal ha tilgang til informasjon og kunnskapsdeling fra prosjektene.

Gevinster



Effektiv utnyttelse av ressurser



Mindre fragmenterte og mer effektive prosjekter



Felles forståelse for kundebehov og bedre tjenester



Kunnskapsdeling

Utfordringer



Økt kompleksitet



Risiko for at de mindre aktørenes behov blir tilsidesatt



Vanskelig å lande konsensus

Modell 2: Innovasjonsplattform | Evaluering

Evalueringen viser en modell med høy grad av effektivitet og høy grad av attraktivitet, som er middels gjennomførbar

Effektivitet

Hvor effektiv er modellen?

Totalvurdering:



● Høy grad av kostnadsreducerende potensial

Økt struktur bidrar til å effektivisere innovasjonsarbeidet som allerede er. Tydelig rollefordeling reduserer dobbeltarbeid. Erfaringsoverføring og kunnskapsdeling legger til rette for effektivt bruk av ressurser.

● Middels grad av inntektsøkende potensial

Gjennom økt kunnskapsdeling vil aktørene raskere kunne utvikle gode, brukervennlige og effektive løsninger som kan resultere i økt kundebase.

Attraktivitet

Hvor godt møter modellen aktørenes behov?

Totalvurdering:



● Høy grad av incentiver for innovasjon

Gjennom å samle ressurser kan større og mer komplekse innovasjonsprosjekter gjennomføres. Aktørene som ønsker kan ta del i prosjektene.

● Høy grad av representativitet og innflytelse

Modellen legger til rette for at alle deltagende aktører blir representert. Innflytelsen vil være representativ i forhold til aktørens størrelse og finansielle situasjon.

● Høy grad av effektiv ressursutnyttelse

Modellen vil være et bindeledd på tvers av alle aktørene til å samkjøre innovasjonsarbeid og skape synergieffekter. Kunnskapsdeling og et overordnet overblikk over tidligere og pågående prosjekter vil redusere dobbeltarbeid.

Gjennomførbarhet

Hvor gjennomførbar er modellen?

Totalvurdering:



● Middels grad av etableringsbarrierer

Det vil være noe krevende å starte opp innovasjonsplattformen. Det er mulig å starte med å etablere kunnskapsdatabasen, før man går videre med felles koordinering av ett eller flere pilotprosjekter.

● Middels grad av regulatorisk kompleksitet

Gjennom en forpliktende avtale får den enkelte aktøren tilgang til en kunnskapsdatabase og annen relevant data.

● Høy grad av tydelig organisering

Modellen legger til rette for en høy grad av organisering med tydelig definerte roller og ansvarsområder.

Modell 3: Innovasjonsselskap

Kollektivaktørene går sammen og etablerer en egen juridisk enhet som har ansvar for innovasjon- og forretningsutvikling. Modellen er basert på hvordan finansinstitusjoner samarbeider om Vipps.

Beskrivelse av innovasjonsselskapet

Kollektivaktørene går sammen og etablerer en egen juridisk enhet som har ansvar for innovasjon og forretningsutvikling. For å sikre lokal tilpasning, samt at alle blir hørt kan aktørene representeres gjennom styret og hver sin andel. Ettersom aktørene har ulike forutsetninger og ulik nytte av arbeidet kan kostnadene knyttet til driften fordeles etter evne.

Noe av innovasjon- og forretningsutviklingsarbeidet flyttes over i et eget innovasjonsselskap hvor alle aktørene kan dra nytte av det gode arbeidet som gjøres blant dagens kollektivaktører. Innovasjonsselskapet vil ha ansvaret for å kartlegge dagens- og fremtidens behov i mobilitetssektoren og gjennomføre prosjekter basert på utviklingen i de reisendes behov.

Gvinster



Forpliktende samarbeidsform trekker aktørene i samme retning



Høy kunnskapsdeling tilrettelegger for utnyttelse av synergier



Mindre overlappende arbeid er kostnadsbesparende for samfunnet

Utfordringer



Konflikt mellom selskapet og aktørenes ønsker



Høy grad av regulatorisk kompleksitet kan gjøre det vanskelig å gjennomføre i praksis.



Kan være betydelig risiko – sammenlignet med dagens løsning

Modell 3: Innovasjonsselskap | Evaluering

Evalueringen viser at modellen har høy grad av effektivitet og middels grad av attraktivitet, men som er lav på gjennomførbarhet

Effektivitet

Hvor effektiv er modellen?

Totalvurdering:



● Høy grad av kostnadsreducerende potensial

Strukturen legger til rette for effektive innovasjonsprosesser. Selskapet vil ha egne ressurser og personell som utelukkende jobber med innovasjon og forretningsutvikling. Dette vil kunne løse et av problemene ved dagens løsning, der ansatte som jobber med innovasjon og forretningsutvikling opplever stadig skiftende arbeidsoppgaver.

● Høy grad av inntektsøkende potensial

Innovasjonsselskapet legger til rette for en agil selskapsstruktur som kan kontinuerlig tilpasse seg trender, konkurranse i markedet og potensielt utfordre private aktører.

Attraktivitet

Hvor godt møter modellen aktørenes behov?

Totalvurdering:



● Høy grad av incentiver for innovasjon

Aktørene ønsker sterkere kunnskapsdeling fra innovasjonsprosessene på tvers av aktørene. Et innovasjonsselskap legger til rette for denne kunnskapsdelingen.

● Lav grad av representativitet og innflytelse

Flere av aktørene peker på at det viktig å bevare lokaltilpasning, representativitet og innflytelse. Modellen krever konsensus blant alle deltagende aktører, noe som kan føre til at de mindre aktørenes ønsker og behov blir nedprioritert.

● Høy grad av effektiv ressursutnyttelse

Den agile selskapsstrukturen legger til rette for effektiv ressursutnyttelse.

Gjennomførbarhet

Hvor gjennomførbar er modellen?

Totalvurdering:



● Høy grad av etableringsbarrierer

Særlig i oppstartsfasen vil aktørene være nødt til å involvere seg i stor grad for å få selskapet på beina. Deretter vil kollektivaktørene være nødt til å engasjere seg i styreverv og lignende.

● Høy grad av regulatorisk kompleksitet

Kollektivaktørene har ulike selskapsformer, vedtekter og formål. Det kan være utfordrende juridisk å få flere av aktørene med på et slik samarbeid.

● Høy grad av tydelig organisering

Innovasjonsselskapet har en tydelig definert eierstruktur hvor kollektivaktørene representeres gjennom et styre. Selskapet driftes av en egen ledelse som er uavhengig av kollektivaktørene.

Innovasjonsplattform evalueres høyt på flere av vurderingskriteriene

Innovasjonsplattformen har en høy grad av effektivitet og attraktivitet, og middels grad av gjennomførbarhet

Vurderingskriterium		Modell 1: Dagens løsning	Modell 2: Innovasjonsplattform	Modell 3: Innovasjonsselskap
Effektivitet	<i>Hvor effektiv er samarbeidsmodellen?</i>	●	●	●
Attraktivitet	<i>Hvor godt møter samarbeidsmodellen behovene til kollektivaktørene?</i>	●	●	●
Gjennomførbarhet	<i>Hvor gjennomførbar er samarbeidsmodellen?</i>	●	●	●

Høy grad av effektivitet

Innovasjonsplattformen tilrettelegger for kostnadsreduisering ved samkjøring av prosjekter. Erfaringsoverføringen og kunnskapsdelingen gir også reduserte kostnader, spesielt i start- og slutfasene av pilotprosjekter. Modellen har en middels grad inntektsøkende potensial, ettersom den ikke har den agile selskapsstrukturen man finner i innovasjonsselskapet.

Høy grad av attraktivitet

Plattformen insentiverer for innovasjon. Organisering og samkjøring av ressurser legger til rette for gjennomføring av større og mer komplekse innovasjonsprosjekter. Avslutningsvis har modellen et overordnet fokus på kunnskapsdeling, noe som er sterkt ønsket av kollektivaktørene.

Middels grad av gjennomførbarhet

Modellen er tydelig organisert med fastsatte rammer. Innovasjonsplattformen har en middels grad av regulatorisk kompleksitet, da det i oppstartsfasen kan være utfordrende å etablere samarbeidsformen. Videre vil kollektivaktørene oppleve en middels grad av etableringsbarrierer ved oppstarten av samarbeidsmodellen.



Potensiell gevinstrealisering

Gevinstrealisering | Pilotprosjekter innenfor autonome busser i innovasjonsplattformen

Business case på autonome busser er utarbeidet for å illustrere potensielle gevinster kollektivaktørene kan oppnå ved å velge Innovasjonsplattform som en modell for innovasjon- og forretningsutviklingssamarbeid

Mye av det overlappende arbeidet skjer i oppstart- og slutfasen

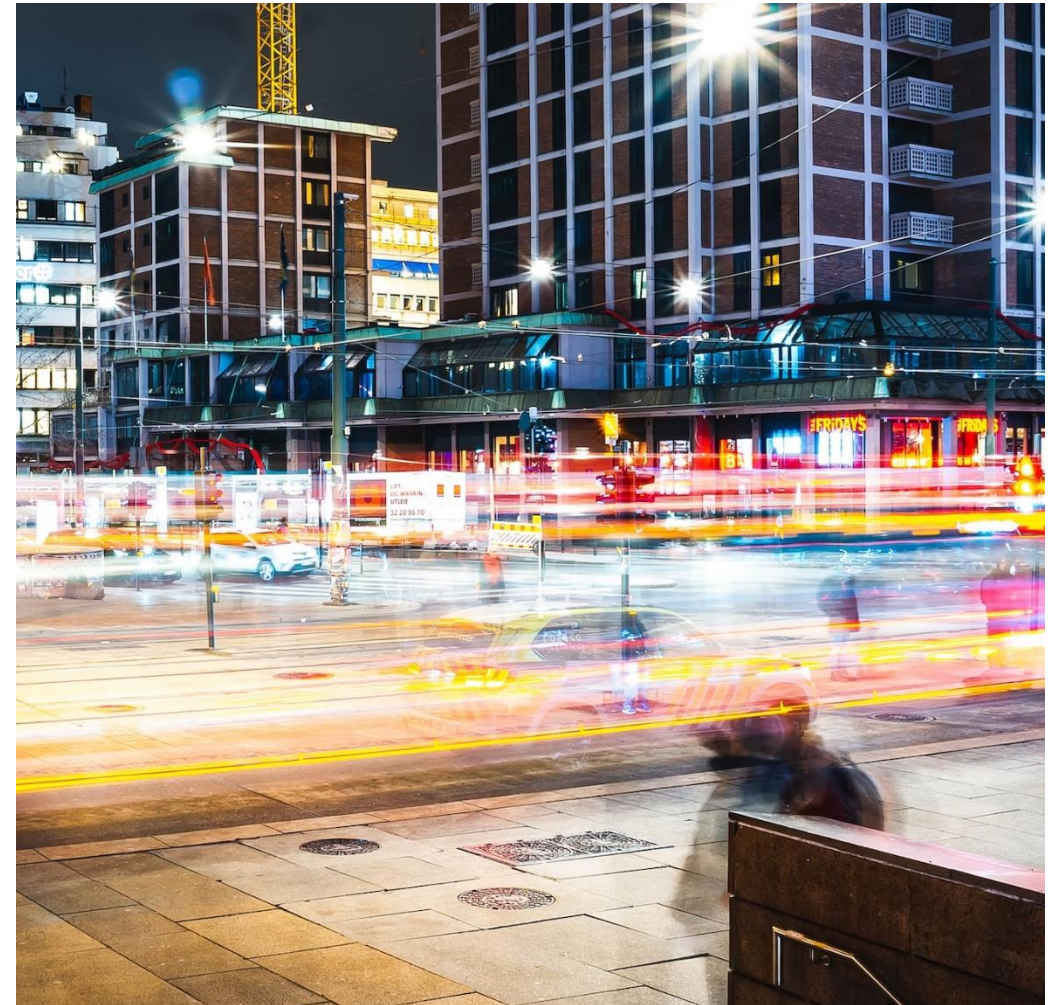
Det overlappende arbeidet som oppstår er hovedsakelig i oppstart- og slutfasen av prosjektene. Prosjektgrunnlag, rammebetingelser, kravspesifikasjoner, søknader og sluttrapportering står for store deler av prosjektbudsjettet og er noe som blir utviklet til hvert prosjekt.

Pilotprosjektering av nye teknologier krever også kunnskap og spesifikke ressurser. Kollektivaktørene har uttalt at kunnskapsdelingen kunne vært bedre, i tillegg til at det er vanskelig å tiltrekke seg rett ressurser.

Innovasjonsplattformen kan hjelpe med å realisere gevinster

Innovasjonsplattformen legger til rette for kunnskapsdeling. Dette gjør at mye av arbeidet som blir gjort i startfasen av pilotprosjektene kan bli redusert gjennom å se til tidligere prosjekter, rammebetingelser og datagrunnlag.

Innovasjonsplattformen som samarbeidsform legger til rette for at aktørene fortsatt kan samarbeide med eksterne aktører og gjennomføre prosjektene lokalt.



Gevinstrealisering | Pilotprosjekter innenfor autonome busser i innovasjonsplattformen

Business case på autonome busser er utarbeidet for å illustrere potensielle gevinster kollektivaktørene kan oppnå ved å velge Innovasjonsplattform som en modell for innovasjon- og forretningsutviklingssamarbeid

Situasjon

Redusert bruk av privatbil er nødvendig for å nå de ambisiøse klimamålene. Gode alternativer for transport er derfor viktig og mange av kollektivaktørene har gjennomført pilotprosjekter innenfor autonom mobilitet. Flere av disse prosjektene har hatt aktiviteter som kan beskrives som overlappende.

Studier har vist at dersom man utelukkende lar det være opp til kommersielle aktører å styre utrulling av selvkjørende kjøretøy, vil total trafikkmengde og utslipp i trafikksystemet potensielt øke i et verst tenkelig scenario¹. Det er viktig at kollektivaktørene er delaktige i utviklingen og utrulling av prosjekter innenfor autonom mobilitet.

I tiden fremover er det estimert at det vil skje betydelige investeringer innenfor autonome kjøretøy. Til sammenligning er markedet for autonome biler estimert til en verdi på 14.5 milliarder kroner globalt. Det er estimert at i 2028 vil markedet være verdt 6.6x dagens verdi (økt til 110 milliarder kroner)².

Problem

Under pilotprosjektene har noen av kollektivaktørene fokusert på å gjøre noe annerledes enn hva de andre aktørene har gjort tidligere. Det overlappende arbeidet som oppstår er hovedsakelig i oppstart og slutfasen av prosjektene.

Prosjektgrunnlag, rammebetingelser, kravspesifikasjoner, søknader og sluttrapportering står for store deler av prosjektbudsjettet og er noe som blir utviklet til hvert prosjekt.

Pilotprosjektering av nye teknologier krever også kunnskap og spesifikke ressurser. Kollektivaktørene har uttalt at kunnskapsdelingen kunne vært bedre, i tillegg til at det er vanskelig å tiltrekke seg rett ressurser.

Løsning

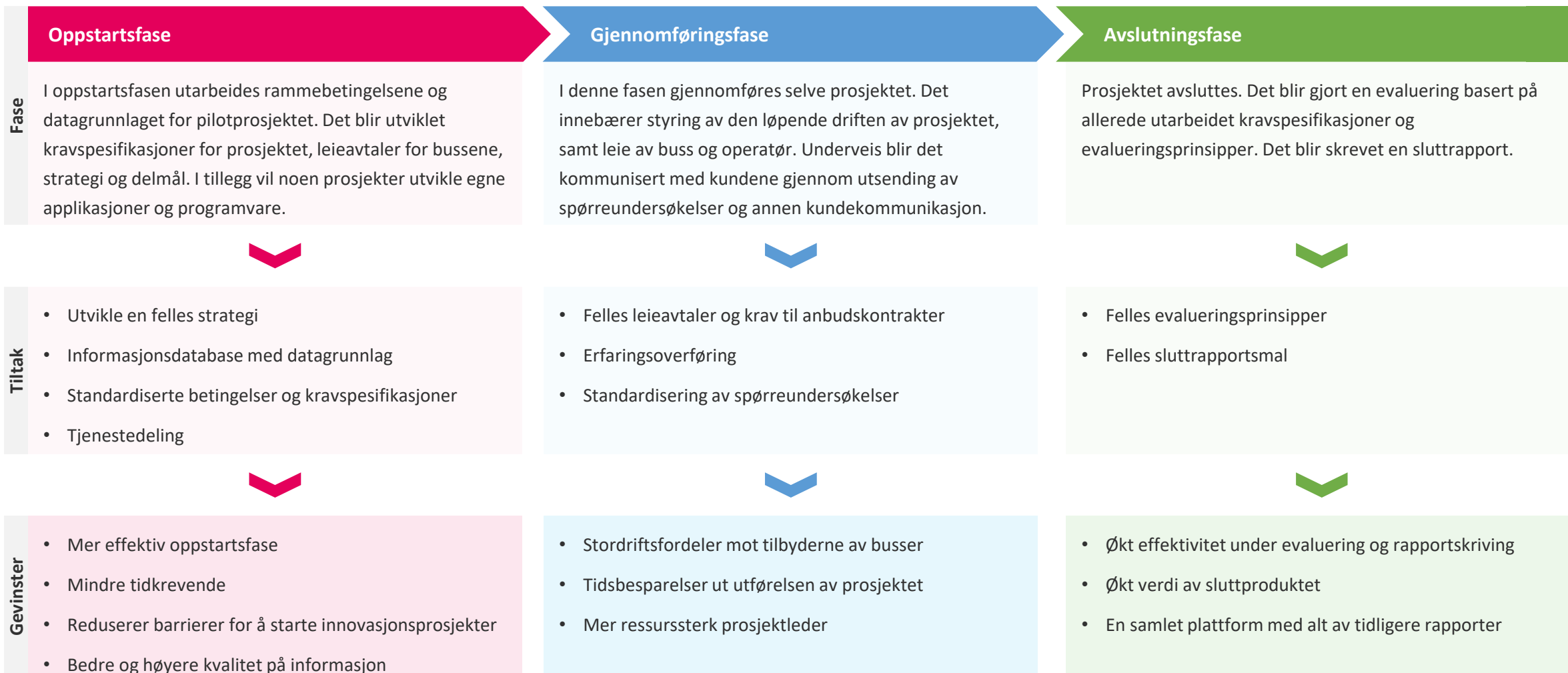
Innovasjonsplattformen legger til rette for kunnskapsdeling. Dette gjør at mye av arbeidet som blir gjort i startfasen av pilotprosjektene kan bli redusert gjennom å se til tidligere prosjekter, rammebetingelser og datagrunnlag.

Prosjektlederne vil kunne få gode erfaringsoverføringer og legge til rette for typiske fallgruver og suksessfaktorer. Ved prosjektslutt vil det bli utviklet felles evalueringsprinsipper som øker effektiviteten og verdien av sluttrapportene.

Innovasjonsplattformen som samarbeidsform legger til rette for at aktørene fortsatt kan samarbeide med eksterne aktører og gjennomføre prosjektene lokalt.

Gevinstrealisering | Pilotprosjekter innenfor autonome busser i innovasjonsplattformen

Hver av de tre fasene i pilotprosjektene inneholder flaskehalser. Gjennom en mer organisert og forpliktende struktur kan kollektivaktørene oppnå økonomiske besparelser og andre gevinster



Gevinstrealisering | Pilotprosjekter innenfor autonome busser i innovasjonsplattformen

Totalt sett mener vi disse tiltakene kan potensielt redusere kostnadene med gjennomsnittlig 27,3 % sammenlignet med dagens nivå. Dette er kun foreløpige beregninger basert på overordnede budsjettall og innspill ift. antatte besparelser

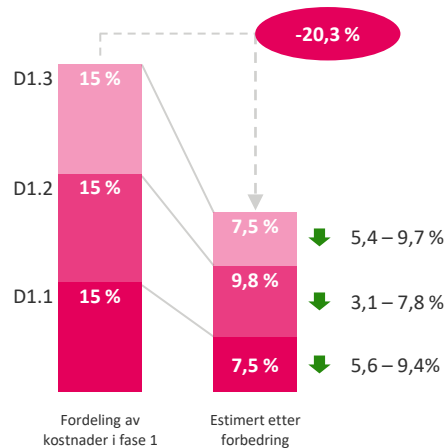
Potensielle besparelser i oppstartsfasen

Oppstartsfasen:

D1.1: Legger grunnlag og rammebetingelser for prosjektet

D1.2: Tilrettelegging for leie av buss, avtalegrunnlag og kravspesifisering

D1.3: Programvare og app-utvikling



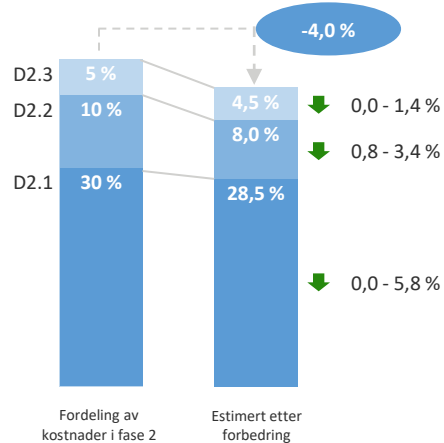
Potensielle besparelser i gjennomføringsfasen

Gjennomføringsfasen:

D2.1: Generell drift

D2.2: Prosjektledelse og prosess støtte

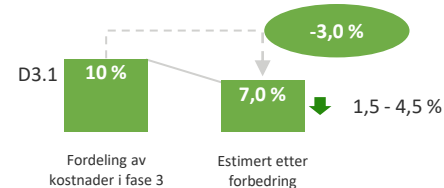
D2.3: Kundekommunikasjon, materiell og informasjon



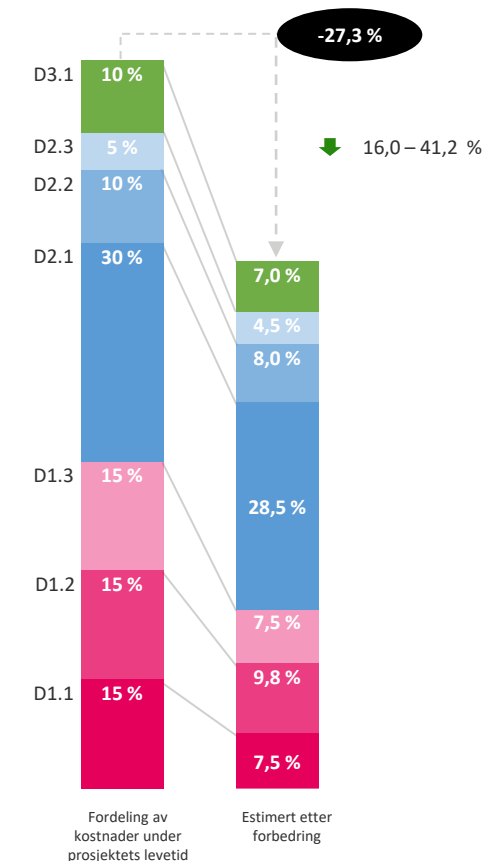
Potensielle besparelser i avslutningsfasen

Avslutningsfasen:

D3.1: Prosjektslutt, rapportskrivning og evaluering



Potensielle besparelser under prosjektets levetid



Veien videre for kollektivaktørene - utforske Innovasjonsplattform som samarbeidsmodell

Basert på vurderingskriteriene er det Innovasjonsplattform som kommer best ut. Mulige neste steg vil være å utforske denne muligheten videre gjennom workshop, testing av kunnskapsdatabasen og pilotering med innovasjonsprosjekt



1. Workshop

Validere innsikten i rapporten gjennom å utføre workshops med kollektivaktørene. Dette vil bidra til å validere og forankre samarbeidsformen hos kollektivaktørene, i tillegg til å skape et større eierskap til modellen



2. Pilotering av kunnskapsdatabasen i innovasjonsplattformen

Teste kunnskapsdelingen som er foreslått som en del av innovasjonsplattformen. Et knippe kollektivaktører deler kunnskapen av nåværende og tidligere pilotprosjekter i en kunnskapsdatabase. Målet er å vurdere hvorvidt plattformen fungerer som en koordinator for verdifull innsikt



3. Pilotering med innovasjonsprosjekt

Teste innovasjonsplattformen som en samarbeidsmodell gjennom et pilotprosjekt. Målet er å effektivt utnytte ressursene til kollektivaktørene, samt være en tydelig fasilitator for videre implementering



Vedlegg

Vedlegg 1 | Erfaringer fra Offshore Norges samarbeidsplattform Collabor8

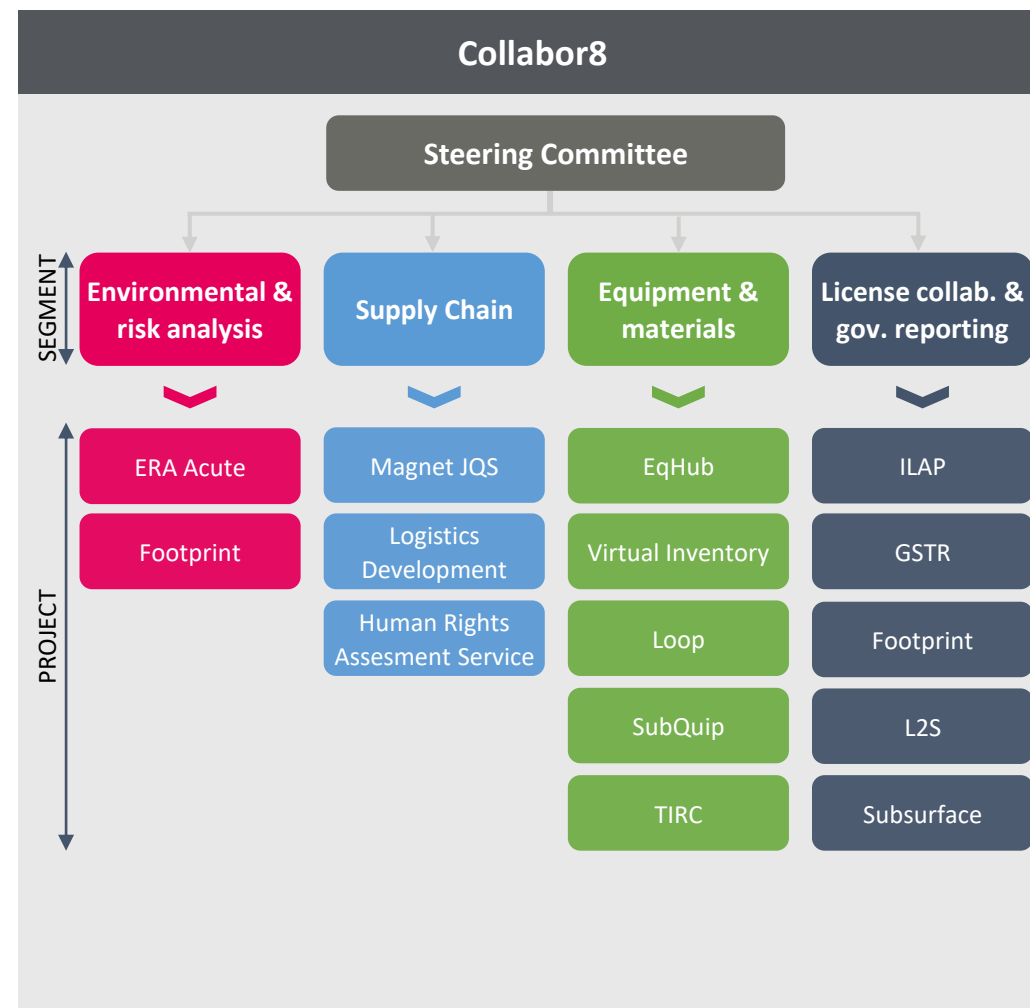
Samarbeidsmodellen Innovasjonsplattform er basert på Offshore Norges samarbeidsplattform Collabor8. Collabor8 startet med spesifikke innovasjonsprosjekter, og har i senere tid utviklet seg til å omfatte store samarbeid

Organisering

Collabor8 ble opprettet for å være en arena for kunnskapsoverføring, læring og samarbeid på tvers av norsk offshore-næring. Operatørene er representert gjennom en styringskomite. Styringskomiteens oppgave er å jobbe med konseptutvikling, samt være en porteføljeforvalter som lytter til operatørenes behov og utnytte synergier på tvers av prosjekter.

Dersom en aktør ønsker å gjennomføre et prosjekt kobler Collabor8 på andre aktører som ønsker å ta del i prosjektet. Prosjektene finansieres gjennom en egenandel som betales inn til styringskomiteen. Kostnadene knyttet til hvert enkelt prosjekt deles etter fordelingsnøkler.

Collabor8 jobber som en fasilitator gjennom prosjektet, der det tilrettelegges for kunnskapsoverføring og redusering av overlappende aktiviteter på tvers av prosjekter. Målet er tilgjengeliggjøring av gevinstene for alle av medlemmene i Collabor8. Hvert medlem kan selv bestemme om de ønsker å aktivt delta i prosjektene. Prosjektene har en åpen dør-policy under hele levetiden, slik at medlemmene kan bli med på et senere stadium. Gevinstrealiseringen deles mellom alle medlemmene.



Vedlegg 1 | Erfaringer fra Offshore Norges samarbeidsplattform Collabor8

Samarbeidsmodellen Innovasjonsplattform er basert på Offshore Norges samarbeidsplattform Collabor8. Collabor8 startet med spesifikke innovasjonsprosjekter, og har i senere tid utviklet seg til å omfatte store samarbeid

Konkrete samarbeidsprosjekter

EqHub

EqHub er en samarbeidsløsning for teknisk utstyrsdokumentasjon på tvers av oljeoperatørene. Tidligere har det vært mange ledd mellom operatørene og underleverandørene som har resultert i store mengder data med utstyrsdokumentasjon som det har vært vanskelig å navigere gjennom. EqHub gjør det enklere for bransjen å blant annet levere utstyrsinformasjon, tilgang på kvalitetssikret og godkjent produkt- og utstyrsdokumentasjon, samt mulighet til å utveksle standard utstyrsdata og dokumentasjon som digitaliserer og forenkler arbeidsprosesser. EqHub har vært et viktig skritt for økt verdiskapning i næringen.

Virtual Inventory

EqHub har vært med å muliggjøre samarbeidsprosjektet Virtual Inventory. Virtual Inventory er en holistisk tilnærming til deling av varelager på tvers av aktørene. Det muliggjør deling av kritisk utstyr på tvers av aktørene. Hvilket reduserer leveringstid og øker samarbeid mellom operatørene. I tillegg vil aktørene spare resurser og kutte utslipp ettersom man i større grad for gjenbrukt materialer og utstyr på tvers av operasjonene i stedet for å være avhengig av nytt utstyr.



Vedlegg 2 | Eksempel på organiseringen av samarbeidsmodellen Innovasjonsplattform

Innovasjonsplattformen kan organiseres med en tydelig ansvarsfordeling med egen styringsgruppe og ledelse

