



KOLLEKTIVTRAFIKK-
FORENINGEN

**Bedre og mer effektivt
samarbeid for
bærekraftig mobilitet**

Diskusjons og
kunnskapsgrunnlag

November 2023



Innhold



Oppsummering

Bakgrunn og tilnærmingen i prosjektet

Erfaringer og utfordringer med dagens samarbeid

Strategisk retning for kollektivbransjen

Utfordringer som må løses

Vedlegg

Innhold



Oppsummering

Bakgrunn og tilnærmingen i prosjektet

Erfaringer og utfordringer med dagens samarbeid

Strategisk retning for kollektivbransjen

Utfordringer som må løses

Vedlegg

Kollektivaktørene er enige om å jobbe for ett felles samarbeid for å levere fremtidens mobilitetstjenester

Både styret i Kollektivtrafikkforeningen og alle toppledere hos kollektivaktørene er enige om at bransjen skal jobbe mot å etablere ett felles forpliktende samarbeid

Fremtidens mobilitetsløsninger skal være kundeorienterte, sømløse og bærekraftige - uten behov for å ha egen privatbil

En fremtid hvor kollektivaktørene gir innbyggerne bevegelsesfrihet gjennom å tilby nye mobilitetstjenester, sømløs integrasjon av dagens rutesatte tilbud med delte mobilitetsformer og selvstyrte transportmidler kommer stadig nærmere. Kollektivsektoren har lenge samarbeidet for å møte fremtiden, både gjennom konkrete samarbeidsprosjekter og uformelle arenaer.

Vi går nå inn i en tid som krever et taktskifte i utviklingshastigheten. Klima- og naturkrisen, utfordringen med å opprettholde bærekraftige lokalsamfunn, utnytte mulighetene i den teknologiske utviklingen, dyrtid og en usikker nasjonaløkonomi tvinger frem behov for ett mer forpliktende og omfattende samarbeid i sektoren.

Kollektivtrafikkforeningens medlemmer er godt posisjonert for å lykkes med dette taktskiftet takket være kultur og kompetanse for å utvikle kundeorienterte digitale tjenester, innfasing av en verdensledende andel utslippsfrie transportmidler, og tydelige ambisjoner om å utvide rollen sin fra tradisjonelle kollektivselskap til mobilitetstilbydere.

Medlemmene er enige om at ett felles nasjonalt samarbeid hvor alle deltar er svært viktig for å møte fremtiden og er enige om at det nå skal jobbes med å definere hvilken innretning og omfang dette samarbeidet skal ha.

Dette vil også legge grunnlaget for å sikre at kollektivaktørene blir en premissgiver i utviklingen av fremtidens mobilitetslandskap, bestående av private og offentlige aktører som sammen utvikler fremtidens kundeorienterte mobilitetstjenester.



Veien frem til bærekraftig bevegelsesfrihet er krevende – men oppnåelig

Transformasjonen innebærer å gå fra kollektivaktør til mobilitetsselskap med avansert teknologivirksomhet, og vesentlige endringer i forretningsmodellen for å kunne tilby dynamiske mobilitetstjenester



I fremtiden må sektoren:

- Ta et stort jafs av transportmarkedet for å nå våre bærekraftsmål, felles samfunnsoppdrag og sikre finansiering av denne utviklingen
- Tilby en «nær egen bil opplevelse» - hvor kundene har frihet til å bevege seg og muligheten til å la være
- Utvikle flere kundetilpassede og dynamiske mobilitetstjenester som er behovsdrevne og ikke rutesatte
- Gå i spissen for å realisere Norges bærekraftsmål ved å utvikle og tilby løsninger hvor samfunnsoppdraget ivaretas og utvikles

Implikasjoner av dette er at vi må:

- Identifisere de viktigste utviklingsområdene og investere i disse for å kunne tilby løsninger før andre deler av markedet får for stort fotfeste
- Lykkes med å innføre og skalere nye teknologier og forretningsmodeller raskt og kontinuerlig utvikle disse i tråd med kundens behov
- Sikre tilgang til de ressursene som frigjøres når kundene velger kollektiv fremfor privatbilen for å ha nødvendig investeringsevne
- Opprettholde fokus på samfunnsoppdraget gjennom utjevning av sosiale forskjeller, folkehelse, klimamål og bærekraftige lokalsamfunn
- Ta en tydelig rolle som pådriver i ett større mobilitetsøkosystem

Samarbeid er helt nødvendig for å lykkes med å:



TA ET JAFS AV MARKEDET

Med stor innovasjonsevne og felles løftekraft vil kollektivaktørene være mer konkurransedyktige i mobilitetsmarkedet



LEVERE PÅ NYE KUNDEBEHOV

Med et tettere samarbeid vil kollektivaktørene være bedre rustet til å imøtekomme nye kundebehov



MER FOR PENGENE

Med et bedre og mer effektivt samarbeid vil kollektivaktørene få mer igjen for sine investeringer

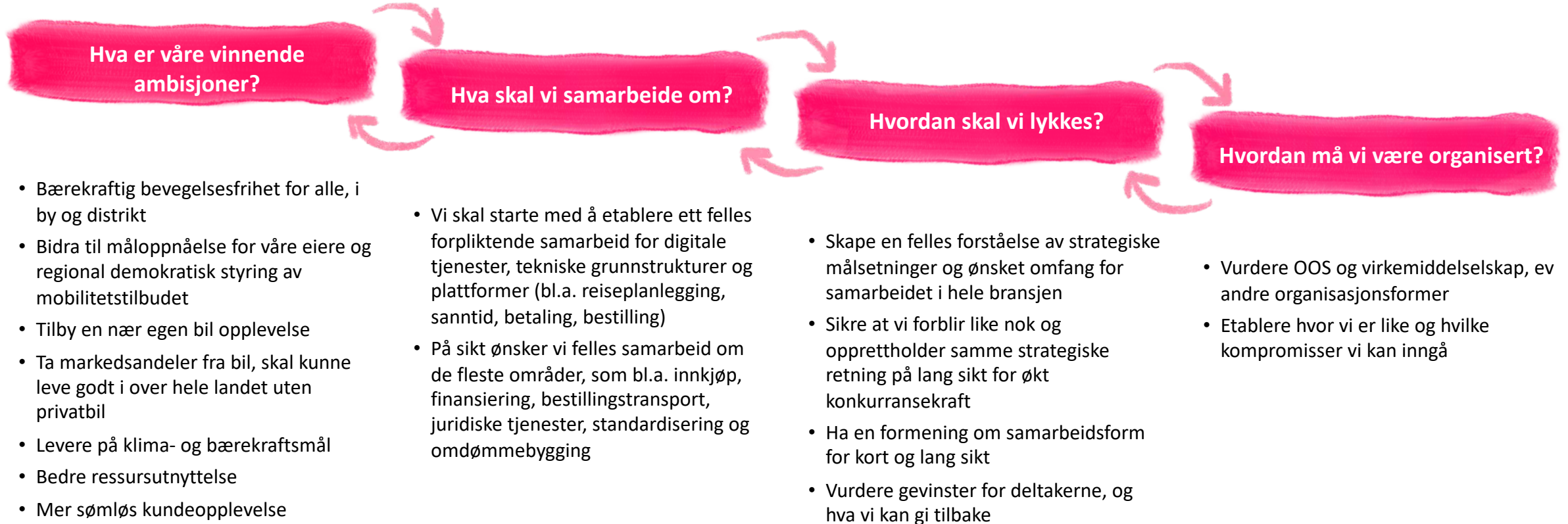


HÅNTERE ØKT KOMPLEKSITET

Det mer dynamiske mobilitetstilbudet som kreves fremover medfører høyere operasjonell kompleksitet for aktørene

Sektoren har et felles strategisk fokus og ønske om økt samarbeid

Det er mange områder der det vil være nyttig med et bredere samarbeid. Det er bred enighet om samarbeid innen teknologi og tjenesteutvikling er det naturlige stedet å starte, og prosjektet har derfor hatt mest fokus på dette området



Ambisjonen om økte markedsandeler representerer et stort vekstpotensial for kollektivaktørene

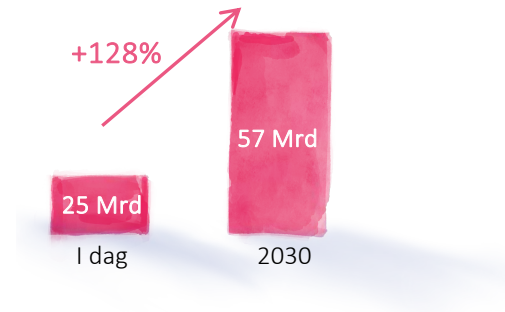
Hvis kollektivaktørene klarer å levere på sin strategiske ambisjon, er det realistisk at de kan ta en betydelig markedsandel fra privatbilbruk



I 2022 stod kollektivaktørenes og jernbanens billettinntekter for kun ~5% av husholdningenes totale transportutgifter på 252 mrd kr, imens privatbilen utgjorde ~77%



Ved å levere en sømløs, integrert og «nær egen bil» kundeopplevelse, kan kollektivaktørene gjøre det mer attraktivt å velge kollektivtransport og nye mobilitetstjenester, som i sin tur vil redusere behovet for å eie flere biler per husholdning



Hvis kollektivaktørene kan ta 50% markedsandel fra bil nr 2+, et marked på 64 mrd. Kr, vil det tilsvare en økning i driftsbudsjett fra 25 mrd til 57 mrd, i.e., 128%

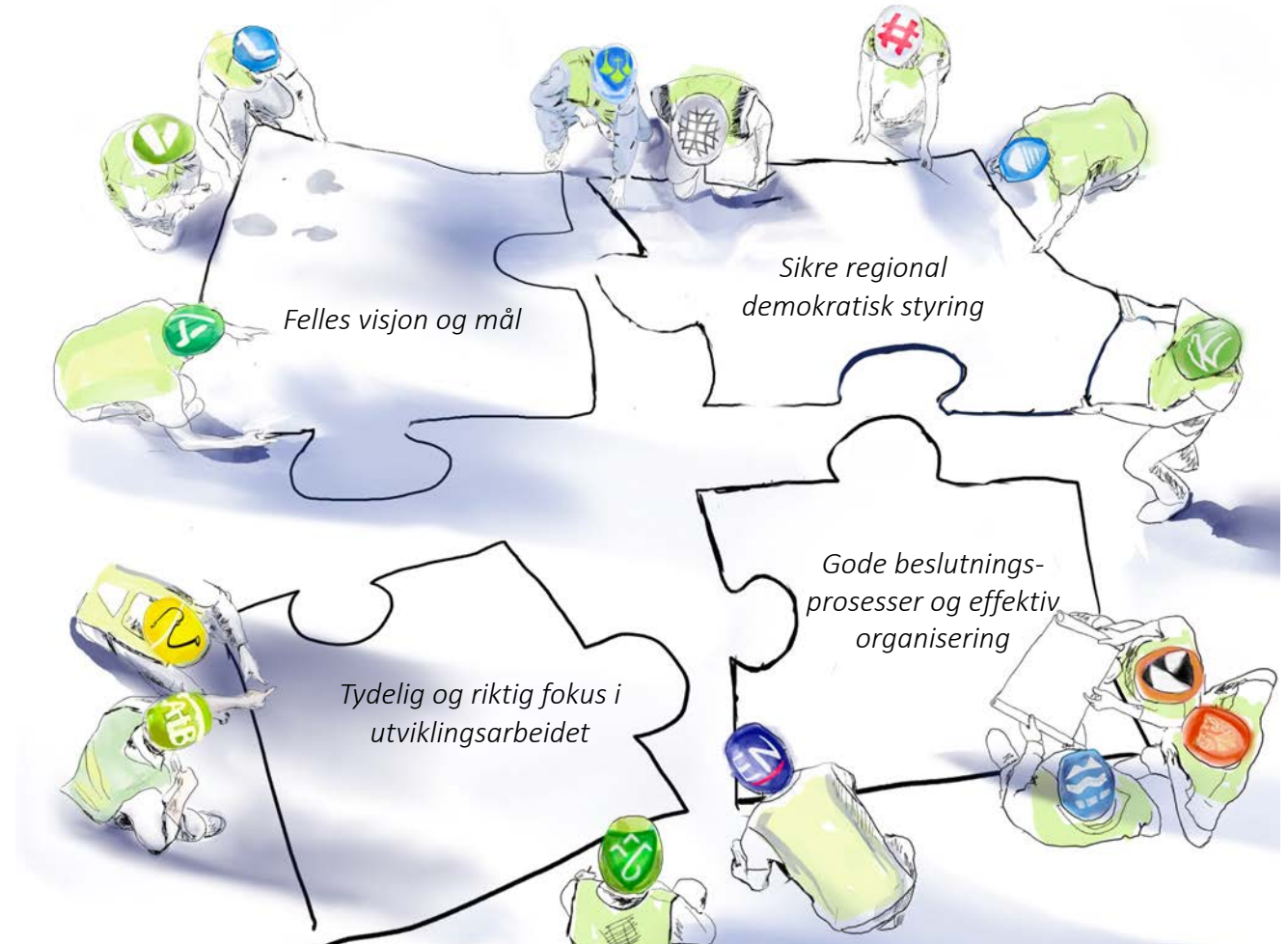
Kilder for estimat:

Estimert samlet driftsbudsjett for fylkeskommunal kollektivtrafikk på om lag 25 mrd i (statlig tilskudd gjennom byvekstavtaler, belønnings- og tilskuddsordninger, fylkeskommunale tilskudd og billettinntekter), Nasjonaltall for transportutgifter fra *konsum i husholdninger* (SSB 09172), Bilandel fra Ruter MIS, 2022

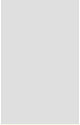
Hvilke brikker må på plass for å lykkes med samarbeidet?

Kollektivaktørene er i stor grad samstemte om sine ønsker for et felles samarbeid, hvordan det skal se ut og hvilke utfordringer som må løses i det videre arbeidet. Nå må alle brikker på plass for å lykkes.

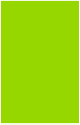
- **Ett felles samarbeid skal:**
 - Inkludere alle kollektivaktørene i Norge, og på sikt ambisjonen er samarbeidet skal omfatte "alt"
 - Ha høy grad av forpliktelse mellom partene, og samarbeidet skal legge grunnlag for beslutninger og gevinster på kort, mellomlang og lang sikt.
 - Kunne lykkes med å håndtere komplekse utviklingsprosesser og vil kreve gode samhandlingsprosesser og effektiv organisering
- **For å lykkes må vi jobbe med å:**
 - Bli bedre kjent på tvers av nåværende samarbeidskonstellasjoner
 - Skape en felles forståelse av strategiske målsetninger og ønsket omfang for samarbeidet i hele bransjen
 - Identifisere og bli enige om mest egnet organisasjonsform for et felles samarbeid
 - Få økt samordning mellom statlige og fylkeskommunale aktører, og sikre regional demokratisk styring av mobilitetstilbudet
 - Ivareta innflytelse og interessene til de mindre aktørene
- **Det er etablert et arbeidsutvalg med toppledere fra kollektivaktørene, som jobber med å videreføre arbeidet, sikre fremdrift og håndtering av utfordringer**



Innhold



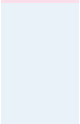
Oppsummering



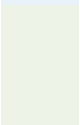
Bakgrunn og tilnærmingen i prosjektet



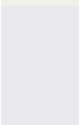
Erfaringer og utfordringer med dagens samarbeid



Strategisk retning for kollektivbransjen



Utfordringer som må løses



Vedlegg

Kollektivtrafikkforeningen har de siste årene jobbet strategisk med fremtidens mobilitet

Tidligere prosjekter har løftet frem behovet for et sterkere samarbeid på tvers av kollektivtrafikken. I dette prosjektet har vi utforsket hvordan kollektivaktørene kan samarbeide på en bedre og mer effektiv måte

TIDLIGERE PROSJEKTER



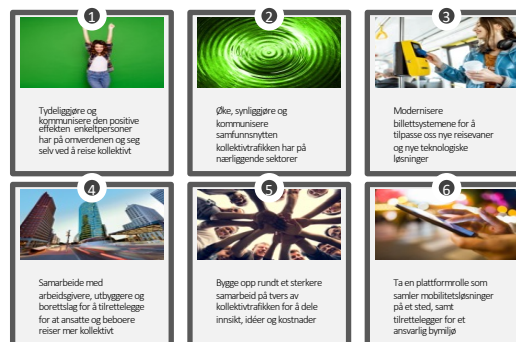
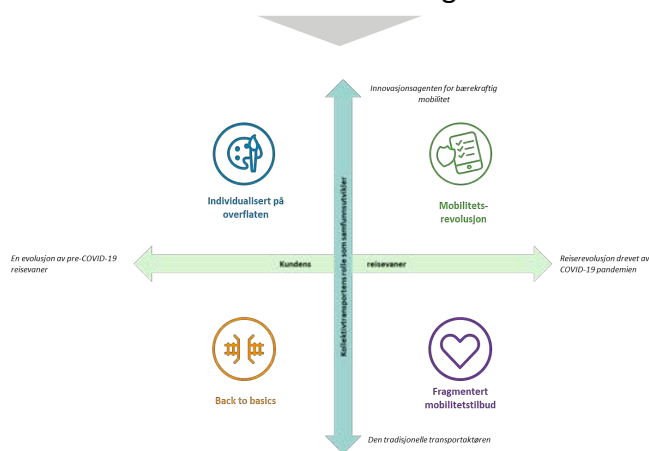
Scenarioutvikling

KTF sin scenariorapport «Fremtidens kollektivtrafikk i Norge 2025» identifiserte kritiske trender og drivkrefter for endringer i kollektiv- og mobilitetsbransjen. Scenariet Mobilitetsrevolusjonen er viktigst, men også det mest krevende å strekke seg etter.



Mulighetsrom for inntektsgenerering

I lys av utfordringene under koronapandemien ønsket Kollektivtrafikkforeningen å skissere noen mulighetsrom for inntektsgenerering i et landskap med endrede reisevaner



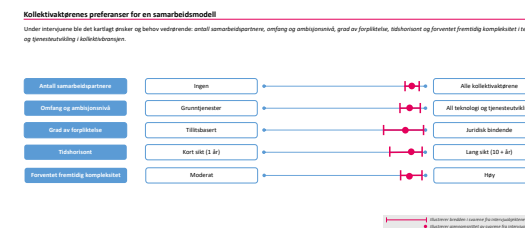
DETTE PROSJEKTET



Bedre og mer effektivt samarbeid

Som en forlengelse av det økende behovet for å øke inntekter og et økende kostnadspress, har vi utforsket og beskrevet hva som skal til for å få et bedre og mer effektivt samarbeid

PREFERANSER FRA INTERJUENE RUNDT FREMTIDIG NASJONALT SAMARBEID
Under intervjuene ble kollektivaktørenes preferanser for en fremtidig samarbeidsmodell vurdert i fem dimensjoner. Modellen under visualiserer hovedtrekkene i kollektivaktørenes preferanser.



I dette prosjektet har vi utforsket hva som skal til for å få et bedre og mer effektivt samarbeid

Kollektivtrafikkforeningen ønsket å definere hvordan en samlet kollektivbransje kan samarbeide om løsninger og bli enige om den mest hensiktsmessige organiseringen av samarbeidet



Bedre og mer effektivt samarbeid

Bakgrunn

Mobilitetslandskapet er i endring, og kundene søker kontinuerlig tjenester som leverer på fleksibilitet, tilgjengelig og kapasitet. Privatbiler, globale kommersielle aktører, autonome kjøretøy og nye mobilitetsformer utgjør en trussel mot offentlige kollektivaktører. Med færre passasjerer som benytter kollektivtransport fremover vil kommersielle aktører potensielt overta kontroll over kundegrensesnittet og redusere offentlig demokratisk styring av transportsektoren.

For å stå imot, trenger kollektivaktørene et felles forpliktende samarbeid som er mer effektivt, mer kundeorientert, og har større gjennomføringskraft enn i dag. Prosjektet «Bedre og mer effektivt samarbeid for bærekraftig mobilitet» ble satt i gang for å skissere et samarbeid som styrker bransjens evne til å utvikle attraktive tjenester, gi best mulig ressursutnyttelse, og møte kunder og samfunnet sitt behov for bærekraftig mobilitet.

Hva har vi gjort?

Prosjektet startet i april 2023 og varte i 5 måneder. Det har hatt en utforskende tilnærming og beskrevet erfaringer med dagens samarbeid, utviklet en felles strategisk retning, vurdert hvilke samarbeidsområder som er mest aktuelle og hva som er mest egnet samarbeidsform for et felles forpliktende samarbeid. Formålet har vært å skaffe til veie et godt kunnskaps- og beslutningsgrunnlag for våre eiere.

Prosjektet har avdekket et potensial for bedre og mer effektivt samarbeid innenfor innovasjon, teknologi og tjenesteutvikling, økonomi, innkjøp, markedsføring og oppfølging av operatører. Det har hatt hovedfokus på et felles forpliktende samarbeid om teknologi og tjenesteutvikling, på grunn av det betydelige gevinstpotensialet både på kort og lang sikt.

Innenfor teknologi og tjenesteutvikling, har prosjektet kartlagt flere alternativer for hvordan bransjen kan få et bedre og mer effektivt samarbeid, med utgangspunkt i kollektivaktørenes ambisjonsnivå, ønsker for fremtidig samarbeid og erfaringer fra tidligere samarbeid. Prosjektet har konkludert med at det er lite hensiktsmessig at en felles strategisk satsing for kollektivtrafikken består av to samarbeid, og prosjektet anbefaler derfor medlemmene å arbeide mot et felles forpliktende samarbeid for teknologi og tjenesteutvikling.

Neste steg

I det videre arbeidet skal kollektivaktørene diskutere kunnskapsgrunnlaget med sine organisasjoner, ledelse og eiere, og det er opprettet et arbeidsutvalg som har fått ansvar for å videreføre prosessen.

I den neste fasen av prosjektet skal kollektivaktørene jobbe med å utvikle et omforent målbilde og omfang for et felles forpliktende samarbeid for teknologi og tjenesteutvikling, samt komme frem til en styringsmodell og organiseringsform som er best egnet for samarbeidet på tvers av fylkeskommunalt og statlig nivå.

Prosjektets fremgang og leveranser

Prosjektet har jobbet gjennom fire faser med fokuserte spørsmål som er blitt besvart gjennom dialog, analyse og samskaping i workshoper



1 Konkretisere retning og ambisjonsnivå for samarbeid

- Beskrivelse av nåsituasjon og 'burning platform' for samarbeid
- Workshop for å sette ambisjonsnivå og mål for samarbeid
- Kommunikasjon med medlemmer, fylkeskommunene, interessenter og nasjonale aktører
- Beskrive mulighetsrom til å ta markedsandeler fra privatbilen



2 Skissere og detaljere ulike samarbeidsområder

- Definere ønsket fokus for samarbeid, og hvor vi ikke skal samarbeide
- Definere designkriterier og krav til felles samarbeid
- Detaljering av samarbeidsområder



3 Evaluere og prioritere ulike samarbeidsområder

- Vurdering av samarbeidsområder
- Prioritering av samarbeidsområder
- Juridisk vurdering av samarbeidsform



4 Utvikle diskusjons- og beslutningsgrunnlag

- Beskrive hvordan styret og foreningen skal videreføre arbeidet
- Sammenstille sluttleveranse fra prosjektet

AKTIVITETER

LEVERANSER

- Kartlegging av aktørers holdninger og behov for samarbeid
- Utviklet felles strategisk retning og «landingsplass» for samarbeidet
- Markedsestimering på nasjonalt nivå

- Designkriterier og krav for samarbeid
- Felles strategisk retning for bransjen

- Prioritering av samarbeidsområder
- Juridisk vurdering av samarbeidsform

- Anbefaling og beslutningsgrunnlag
- Veikart med forslag til initiativer
- Kommunikasjonspakke til medlemmene

Mai - Juni

Juni-August

August

August - Oktober

Bred deltagelse

Det har vært bred deltagelse fra toppledere og direktører fra kollektivaktørene og fylkeskommunen

PROSJEKTORGANISERING

Overordnet prosjektledelse	Styringsgruppe Kollektivtrafikkforeningens (KTF) styre - Siv E. Wiken (styreleder) - Bernt R. Jenssen (nestleder) - Målfrid Vik Sønstabø - Edith Nøkling - Grete Fuglem Tennås - Trond Myhre
	Prosjekteier Olov Grøtting, Daglig leder KTF
Prosjektgruppe	Prosjektleder Vytautas Hermansen (Deloitte)
	Prosjektdeltakere - Thomas Ruud Jensen (AKT) - Siri Von Krogh (Kolumbus) - Mats Håkon Norvik-Strand (AtB) - Toril Karlsnes (Fram) - Kristian Gravdal (Entur) - Andre Tangen (Skyss) - Terje Storhaug (Ruter) - Daniel Rees (KTF) - Øivind Støle (Jernbanedirektoratet) - Jørund Vollan (Deloitte)
Prosjektstøtte	Referansegruppe KTF strategi- og utviklingsforum, Samferdselssjefskollegiet og Fagnettverk for mobilitet i KS, Topplederforum

ANSVAR OG ARBEID



- Eierskap av prosessen og sluttproduktet
- Styring og tilrettelegging av nødvendige ressurser
- Veivalg for arbeidet
- Bli informert, gi innspill og ta beslutninger



- Strukturere, fasilitere og utføre prosjektaktiviteter
- Sikre god fremdrift og rapportering



- Være tett påkoblet prosjektarbeidet
- Komme med innspill, utføre analyser/oppgaver
- Forankre med nøkkelinteressenter lokalt

- Gi innspill til arbeidet, informere og involvere sine organisasjoner

Innhold

Oppsummering

Bakgrunn og tilnærmingen i prosjektet

Erfaringer og utfordringer med dagens samarbeid

Strategisk retning for kollektivbransjen

Utfordringer som må løses

Vedlegg

Våren 2023 hadde bransjen to delvis overlappende samarbeid for teknologi og tjenesteutvikling

Det offentlige mobilitetssamarbeidet (OMS) og Kollektivkameratene (OOS) var de dominerende samarbeidsklyngene i norsk kollektivbransje

OMS

I det offentlige Mobilitetssamarbeidet (OMS) leverer kollektivaktørene tjenester til hverandre gjennom egne moduler på en felles digital plattform. Samarbeidet omfatter informasjons- og salgskanaler, fellessystemer og en felles dataplattform. Eksempler inkluderer app, nettbutikk og skoleskyss.

Medlemmene i OMS uttrykker at samarbeidet fungerer godt, og at de har et lederforum, felles prioritering og veikart for utvikling. Samarbeidet med Entur er også vellykket, med tett samarbeid mellom utviklere.

Veien videre innebærer å utvide samarbeidet til flere tjenester og områder, samt inkludere flere partnere. En kostnadsmodell for partnerne må også utvikles.

KOLLEKTIVKAMERATENE

Kollektivkameratene startet som et OOS-samarbeid for å utvikle felles reiseplanlegger i 2014/15, og har senere blitt utvidet til å omfatte billettsalg, digital mobil billett og integrert grunnplattform. Det gjennomføres nå dialoger og beslutningsprosesser for å etablere et nytt felles selskap for teknologi og digital tjenesteutvikling, som vil erstatte det tidligere OOS-et i Kollektivkameratene.

Det nye selskapet vil ha betydelig utvidet omfang og høyere ambisjonsnivå. Basert på ønsket omfang er selskapsmodell (AS) valgt for samarbeidet. Veien videre innebærer å gjennomføre beslutningsprosesser hos aktørene, etablere selskapet og komme i gang med felles teknologi- og tjenesteutvikling.



Merk: Samarbeidene er under kontinuerlig utvikling. Plasseringen av aktørene er basert på hvilke samarbeid de deltok i våren 2023, og det kan ha skjedd endringer.

Dagens samarbeid oppleves som fragmentert, men med et stort potensiale

Gjennom en analyse av dagens samarbeidskonstellasjoner i kollektivbransjen ble det identifisert noen fordeler og ulemper med dagens struktur for samarbeid

Beskrivelse av dagens samarbeidsmodell

Dagens samarbeid mellom kollektivaktørene organiserer seg hovedsakelig rundt felles billettløsninger og andre digitale plattformer, i de to eksisterende konstellasjonene. 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.

Det er også store forskjeller på hvordan innovasjon, teknologi og tjenesteutvikling er organisert hos de ulike kollektivaktørene. Enkelte har egen avdeling for innovasjon, mens andre har en enhet, eller prosjekter hvor ansatte avsetter en viss ressursbrøk til innovasjonsarbeid. Behovet er også ulikt ettersom det er stor forskjell på definerte handlingsrom gjennom byvekstavgiftene.

Aktørene som har deltatt i Kollektivkameratene og OMS-samarbeidet er stort sett fornøyd. Ikke alle aktørene som har deltatt har tatt i bruk løsningene som er utviklet. Det er noen som ser utfordringer med gjennomføring av samarbeidene, både med tanke på omfanget som har vært og eksisterende styringsmodell.

Fordeler



Lav risiko



Sikrer lokale tilpasninger hos de enkelte aktørene



Lav grad av regulatorisk kompleksitet



Aktører står fritt til å utforske teknologier og tjenester

Ulemper



Ressurskrevende med overlappende innovasjon og forretningsutvikling



Ikke tilrettelagt for kunnskapsoverføring for hele bransjen



Manglende løfteevne til radikal innovasjon og stor vekst



Lav grad av forpliktelse til samarbeid

Inspirasjon fra andre bransjer

I andre bransjer er trenden at man starter felles forpliktende nasjonale samarbeid, for å koordinere teknologi og tjenesteutvikling og dele på risiko og kostnader

Nasjonale fellesløsninger

FIKS Tjenesteplattform

KS Digitale fellestjenester er i dag organisert som en avdeling i KS. I januar 2023 ble det bestemt å skille ut KS digitale fellestjenester som eget selskap for å gi området mer dedikert styringsmessig oppmerksomhet, sterkere strategisk fokus og styrke medlemmenes strategiske eierskap til arbeidet.



Felles eid IT-selskap av de 14 Sparebankene. Oppdraget er å være i front med brukeropplevelser og kunde verdi. SB1 Utvikling lager felles digitale produkter, kundegrensesnitt og tjenester selv om de alle konkurrerer om de samme kundene.

EIBits

Felles teknologiselskap for nettselskapene

Nettselskapene Elvia, Lede, BKK, Glitre Nett, Lnett, Tensio og Statnett har gått sammen for å starte et felles aksjeselskap. Oppdraget er teknologi og digital tjenesteutvikling. Partner- og intensjonsavtale ble signert i mars 2023, og samarbeidet skal spare Norge for milliarder.



DOT gir kundeservice, koordinert trafikkinformasjon, sammenhengende rutetider, billettering og prissetting når det foretas en million daglige turer på buss, tog og T-bane. DOT er et samarbeid mellom DSB, Movia og Metroselskabet, som har som mål å sikre en god kundeopplevelse på tvers av transportformer og gjøre det attraktivt å reise bærekraftig.



Plattform der de ulike olje- og gassoperatørene kan bytte tjenester, produkter og innovasjoner med hverandre. Prosjekter utlyses og aktørene kan samarbeide om innovasjonsinitiativ. Operatørene legger inn eierandeler som fungerer som fordelingsnøkkel.



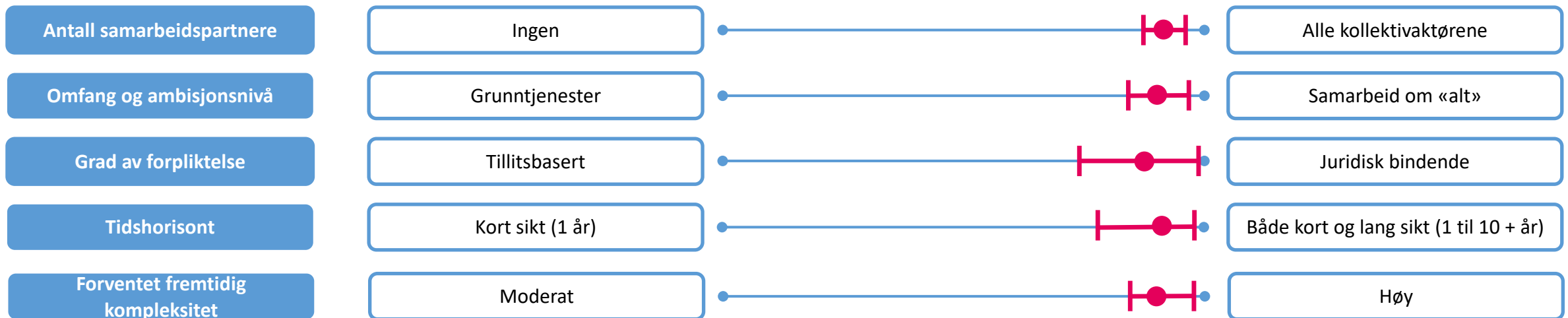
Reisekort er et elektronisk billettsystem for reiser med buss, tog og metro i Danmark. Reisekort forener de ulike transportoperatørene, reisesonene, billettsystemene og rabattordningene til et felles system, som gjør det enklere for passasjerer å benytte kollektivtilbudet i Danmark.

Nøkkelfunn fra prosjektet viser at det stor grad av samstemthet om ønsker for fremtidig samarbeid

Kollektivaktørene er i stor grad samstemte om sine ønsker for et felles samarbeid. De trekker frem at det bør involvere hele bransjen og ha større omfang og forpliktelse enn dagens samarbeidskonstellasjoner

Kollektivaktørenes preferanser for en nasjonal samarbeidsmodell

Aksene under viser kollektivaktørenes ønsker og behov for et langsiktig nasjonalt samarbeid i bransjen vedrørende: *antall samarbeidspartnere, omfang og ambisjonsnivå, grad av forpliktelse, tidshorisont og forventet fremtidig kompleksitet i teknologi og tjenesteutvikling*



Illustrerer bredden i plasseringen til prosjektet
Illustrerer gjennomsnittet av svarene fra prosjektet

Innhold

Oppsummering

Bakgrunn og tilnærmingen i prosjektet

Erfaringer og utfordringer med dagens samarbeid

Strategisk retning for kollektivbransjen

Utfordringer som må løses

Vedlegg

Hvor går vi som bransje?

Kollektivaktørene har en sentral rolle i å bidra til å løse flere av samfunnsutfordringene vi står overfor



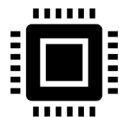
Klima- og naturkrise

Innen 2030 skal CO2-utslippene være minst 55 % lavere enn de var i 1990, og tapet av natur skal stanses og reverseres. Å ta vare på klima, natur og biologisk mangfold forutsetter en ny arealpolitikk, og sirkulær bruk av energi og ressurser.



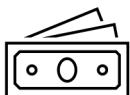
Bærekraftige lokalsamfunn for alle

Alle har rett til god mobilitet, uavhengig av bosted, inntekt og funksjonsnivå. Stadig flere bor i byer, samtidig som det er et mål å opprettholde gode og bærekraftige lokalsamfunn over hele landet.



Teknologisk utvikling

Data og bruk av kunstig intelligens endrer rammene for hva som er mulig å tilby av mobilitetstjenester. Dette er et komplisert og krevende felt med store muligheter, og det skjer en rask utvikling innen nye delte mobilitetstjenester og selvkjøring.



Dyrtid

Mange har utfordringer med å få endene til å møtes. Dagens mobilitetsstruktur med privatbil som hovedtransport for de aller fleste er svært kostbar for den enkelte.



Nasjonaløkonomiske prioriteringer

Vi går inn i en tid med trangere nasjonaløkonomiske rammer, som stiller strengere krav til prioritering av ressurser.

**KOLLEKTIVTRAFIKK ER EN
SENTRAL DEL AV LØSNINGEN, MEN
HVORDAN SKAL VI KLARE Å
LEVERE?**

Satsing på kollektivtrafikk er sentralt for å nå nasjonens klimamål innen 2030

TØI har på oppdrag fra de statlige transportetatene beregnet framtidig transportomfang og reduksjon i CO2-utslipp som grunnlag for arbeid med ny NTP.

TØI har beregnet hva som må til for å nå de nasjonale klimamålene:

55%

Redusert CO2-utslipp

Utslippene fra transportsektoren må reduseres med 55% fra 1990 til 2030.

33%

Økning i frekvens på kollektivtilbud

TØIs klimabane som når klimamålene, legger til grunn at frekvensen må økes med 33 %

25%

Lavere pris

TØIs beregninger har antatt at prisen på kollektivtrafikk må reduseres med 25 % for å få ønsket transportomfang



Tiltak for å begrense biltrafikk

For å nå mål om nullvekst i biltrafikken i byområdene, er økte kostnader og begrensninger på privatbiltrafikk også avgjørende brikker i analysen

For å nå klimamålene kreves det at vi får kraftig vekst i kollektivtrafikken, lavere billettpriser og at det innføres restriktive tiltak for biltrafikken.

Dagens nasjonale kollektivpolitikk som legger til grunn noen prosent vekst hvert år, gjør det vanskelig å få til veksten som er nødvendig.

Det må et større skifte til.

Kilde:

TØI rapport 1957/2023 Klimabaner - Framskriving av transportutvikling og utslipp

Vi har felles samfunnsoppdrag og sammenfallende strategisk retning

Kollektivaktørene ønsker alle å levere bærekraftige og effektive reiser for innbyggere, slik at det skal være enkelt og miljøvennlig å bevege seg uten personlig bil



Det skal være enkelt og attraktivt å reise kollektivt



Et bærekraftig og tilgjengelig Trøndelag



Reiser til beste for mennesker, samfunn og miljø



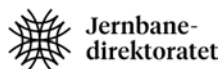
Samarbeid om enkle, bærekraftige reiser



Bærekraftig bevegelsesfrihet



Enkelt for alle å reise med Innlandstrafikk



Utvikle jernbanen i Norge som del av det samlede transport-systemet i dag og i framtida



Vi skal gjøre det effektivt, enkelt og miljøvennlig å bevege seg uten egen bil



Sammen bygger vi attraktive og inkluderende samfunn



Vekst i persontrafikk gjennom kollektiv, mobilitet, sykling og gåing



Velfungerende og bærekraftig mobilitetssystem for innbyggjarar og samfunn



Attraktive og forutsigbare transportmuligheter gjennom et helhetlig kollektivtilbud



En enkel og god reise



Enklere for innbyggerne å bytte ut bilturer med miljøvennlig transport til jobb og fritid



Grenseløse Østfold

For å levere på samfunnsoppdrag og strategisk retning har vi også mange av de samme fokusområdene

Det er fem hovedområder som går igjen i kollektivaktørenes strategier og handlingsplaner

Likhetstrekk i strategier og handlingsplaner:



Kollektivtrafikk, sykkel, gange og delingsmobilitet

Klimagassutslipp, kø, luftforurensning og støy skal reduseres gjennom effektiv arealbruk og ved at veksten i persontransporten tas med kollektivtransport, sykling, gange og delingsmobilitet



Kundeorientering

Vi skal tenke på kunden i alt vi gjør og tilby reiser som dekker den enkelte kundens behov



Sømløse tjenester

Sømløse tjenester skal bidra til å gjøre det enda enklere å velge våre mobilitetstjenester. Tydelige, effektive og pålitelige tjenester er viktig for å bygge tillit og troverdighet blant innbyggerne



Økt samarbeid for samfunnsutvikling

Vi skal samarbeide med hverandre, nasjonale og private aktører for å skape et effektivt, miljøvennlig og sømløst transportsystem



Bærekraft

Vi skal bidra til redusert miljøpåvirkning, avlaste trafikken, oppfylle innbyggernes behov og bidra til en langsiktig bærekraftig utvikling

Kollektivtrafikkens rolle i det nasjonale løftet frem mot 2030

Kollektivaktørene får i dag til mye med de investeringene som gjøres og vi ser en positiv trend i antall reisende

Kollektivaktørenes rolle i dag

Kollektivtrafikken leverer mange reiser. I 2022 leverte kollektivtrafikken totalt **626 millioner reiser** fordelt på buss, båt, sporvei og forstadsbane samt jernbane.

Fylkeskommunal kollektivtrafikk koster det offentlige i gjennomsnitt ca. **kr 30 pr. reise** og den reisende betaler ca. **kr 24 pr. reise**.

Vi ser **vekst i antall passasjerer** på alle transportformer i tiden etter pandemien. På nasjonalt nivå er det tilsvarende **vekst i billettinntekter**.

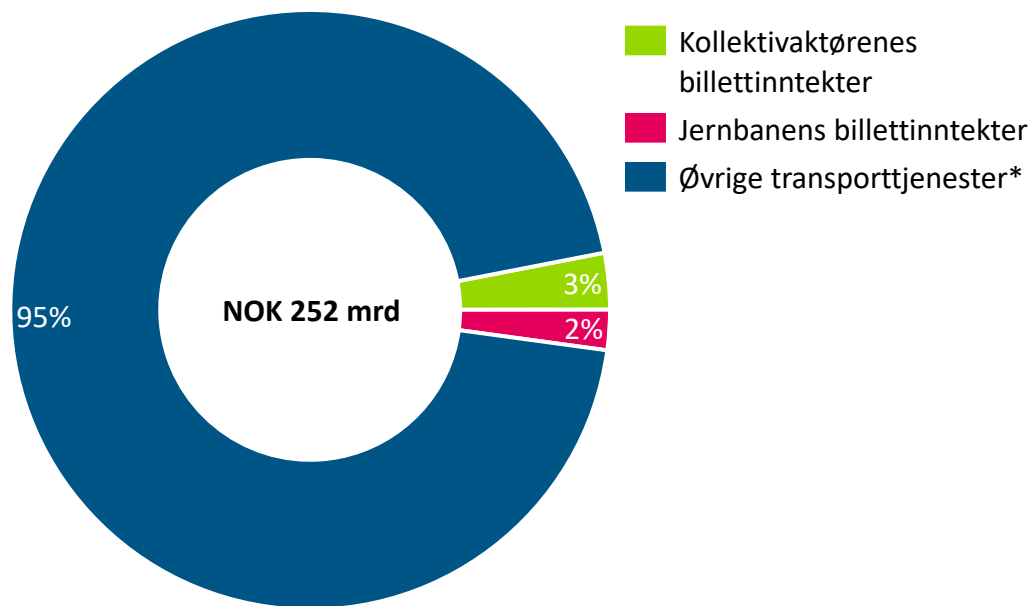
Kilder:

SSB Tabell 11570: Kollektivtransport , Estimert samlet driftsbudsjett for fylkeskommunal kollektivtrafikk på om lag 25 mrd i (statlig tilskudd gjennom byvekstavtaler, belønnings- og tilskuddsordninger, fylkeskommunale tilskudd og billettinntekter)

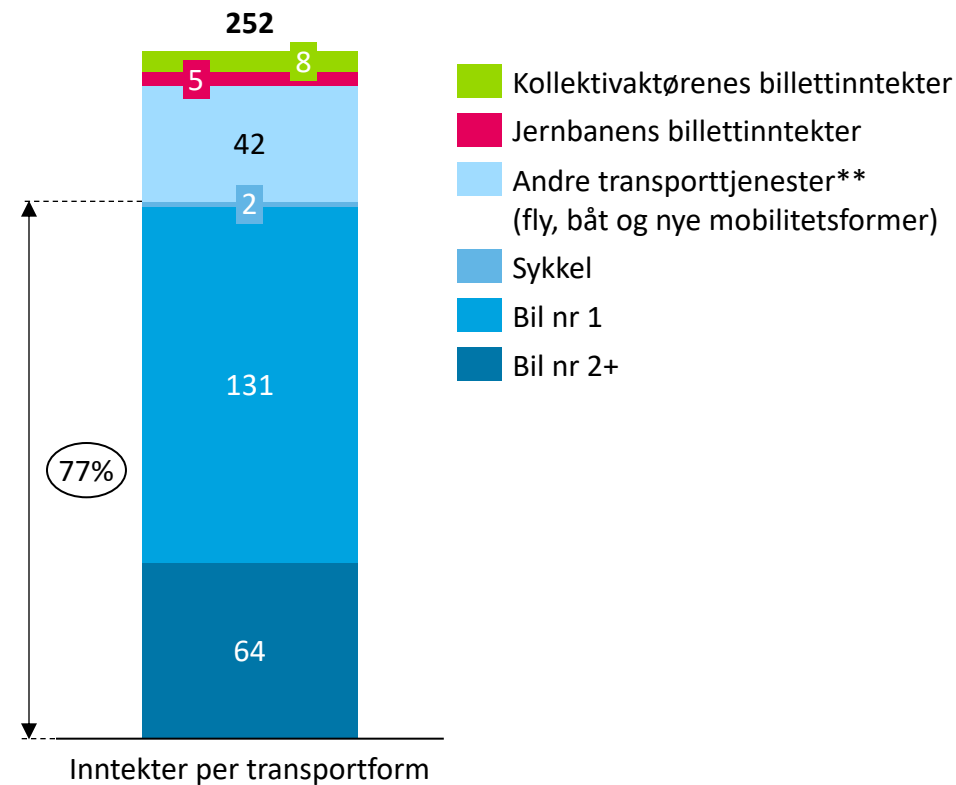
Det er et enormt potensiale for vekst for kollektivaktørene i dagens transportmarked

I 2022 stod kollektivaktørenes og jernbanens billettinntekter for kun ca. 5% av husholdningenes totale transportutgifter på 252 mrd kr, mens privatbilen utgjorde 77%.

Kollektivtrafikkens markedsandel på nasjonalt nivå



Fordeling av husholdningenes transportbudsjett i Mrd kr



* Øvrige transporttjenester inkluderer bil, sykkel og andre transporttjenester

** Andre transporttjenester inkluderer passasjertransport på vei utover den fylkeskommunale kollektivtrafikken, øvrig passasjertransport transport i båt (f.eks. riksveiferger og hurtigruten), fly, og nye mobilitetsformer (f.eks. bildeling og mikromobilitet)

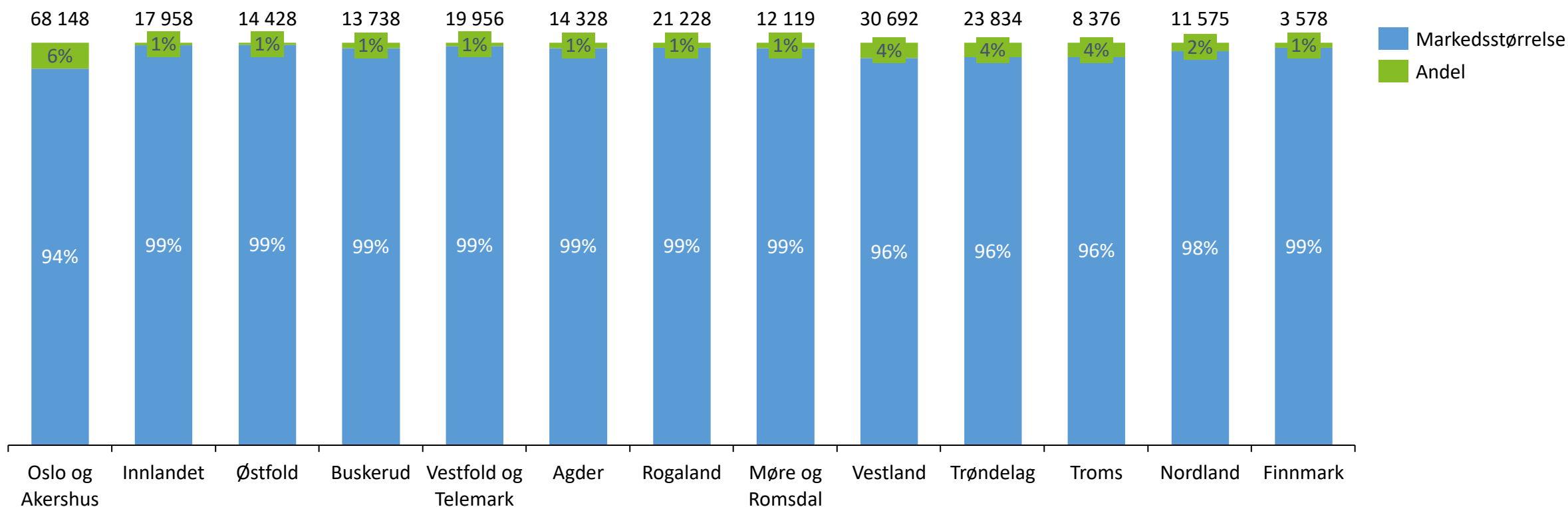
Kilder for estimat: Nasjonaltall for transportutgifter fra konsum i husholdninger (SSB 09172), fordeling på underkategorier av transport fra utgift per husholdning (SSB 10237), fordelingsnøkkel fra antall husholdninger (SSB 09747), Samlede billettinntekter, kollektivaktører (SSB 11570) Bilandel fra Ruter MIS, 2022

© 2023 Kollektivtrafikkforeningen

Det er et potensiale for å ta en større markedsandel over hele landet

For fylkeskommunal kollektivtrafikk ser vi at det er potensiale for å ta større markedsandel i alle landets fylker

Markedsandelen til kollektivtrafikken (fylkeskommunal) og estimerte transportutgifter per fylke i 2022



Merk: transportutgifter per region er basert på respektivt antall husholdninger som fordelingsnøkkel for nasjonale transportutgifter

Tre mulige framtidsscenarier for økt markedsandel i 2030

Enkle beregninger viser hvor store muligheter kollektivaktørene har for å øke sine markedsandeler og bidra til at innbyggere sparer bilkostnader

Beskrivelse

- **Husholdningenes transportkostnader**

Husholdningene i Norge bruker 77 % av sitt transportbudsjett per år på privatbil. Det tilsvarte ca. 195 mrd kr i 2022

- **Reduksjon av behov for privatbil**

Ved å levere en sømløs, integrert og «nær egen bil» kundeopplevelse, kan kollektivaktørene gjøre det mer attraktivt å velge kollektivtransport, som i sin tur vil redusere behovet for å eie flere biler per husholdning

- **Scenarier**

Scenariene viser hvordan både den enkelte innbygger og samfunnet kan spare penger ved at en andel av «bil nr 2+» erstattes av et styrket kollektivtilbud og nye mobilitetstjenester

- **Langsiktig ambisjon**

På lang sikt er ambisjonen å gi innbyggerne tilgang til et så godt transportsystem, at de ikke trenger egen bil. Scenariene viser de første stegene på veien for å nå ambisjonen.



Tre ulike scenarier

Scenario 1: Ta 25% markedsandel fra bil nr 2+

16 mrd. kr spart i bilkostnader.

Flyttes dette til kollektivtrafikk ville det tilsvart om lag 65 % økning i kollektivtrafikkens driftsbudsjett.

Scenario 2: Ta 50% markedsandel fra bil nr 2+

32 mrd. kr spart i bilkostnader.

Flyttes dette til kollektivtrafikk ville det tilsvart om lag 130 % økning i kollektivtrafikkens driftsbudsjett.

Scenario 3: Ta 75% markedsandel fra bil nr 2+

48 mrd. kr spart i bilkostnader.

Flyttes dette til kollektivtrafikk ville det tilsvart om lag 195 % økning i kollektivtrafikkens driftsbudsjett.

Kilder for estimat:

Vi har estimert at samlet driftsbudsjett for fylkeskommunal kollektivtrafikk er om lag 25 mrd i (statlig tilskudd gjennom byvekstavtaler, belønnings- og tilskuddsordninger, fylkeskommunale tilskudd og billettinntekter (2019))

Men skal vi lykkes med å ta en langt større markedsandel, må vi samarbeide tett og på nye måter

Ved å samarbeide mer, kan vi skape en enklere reisehverdag og innfri klima- og bærekraftsmål, på en langt mer kostnadseffektiv måte enn i dag. Og på den måten ta et jafs av markedsandeler fra privatbilen

KRAFT TIL Å TA ET JAFS AV MARKEDET

Rask utvikling av et langt bedre offentlig styrt kollektivtilbud med nye delte mobilitetstjenester, krever stor innovasjonsevne og felles løftekraft.



ENDREDE KUNDEBEHOV OG NYE REISEVANER

For å imøtekomme kundens forventninger må kollektivaktørene tilby effektive og sømløse tjenester. Dette krever tett samarbeid for å styrke bransjens konkurransekraft.



MER FOR PENGENE

Med økende press på effektiv drift, må kollektivaktørene finne nye måter å redusere kostnader og øke inntekter. Dette vil kreve økt innovasjon og digitalisering.



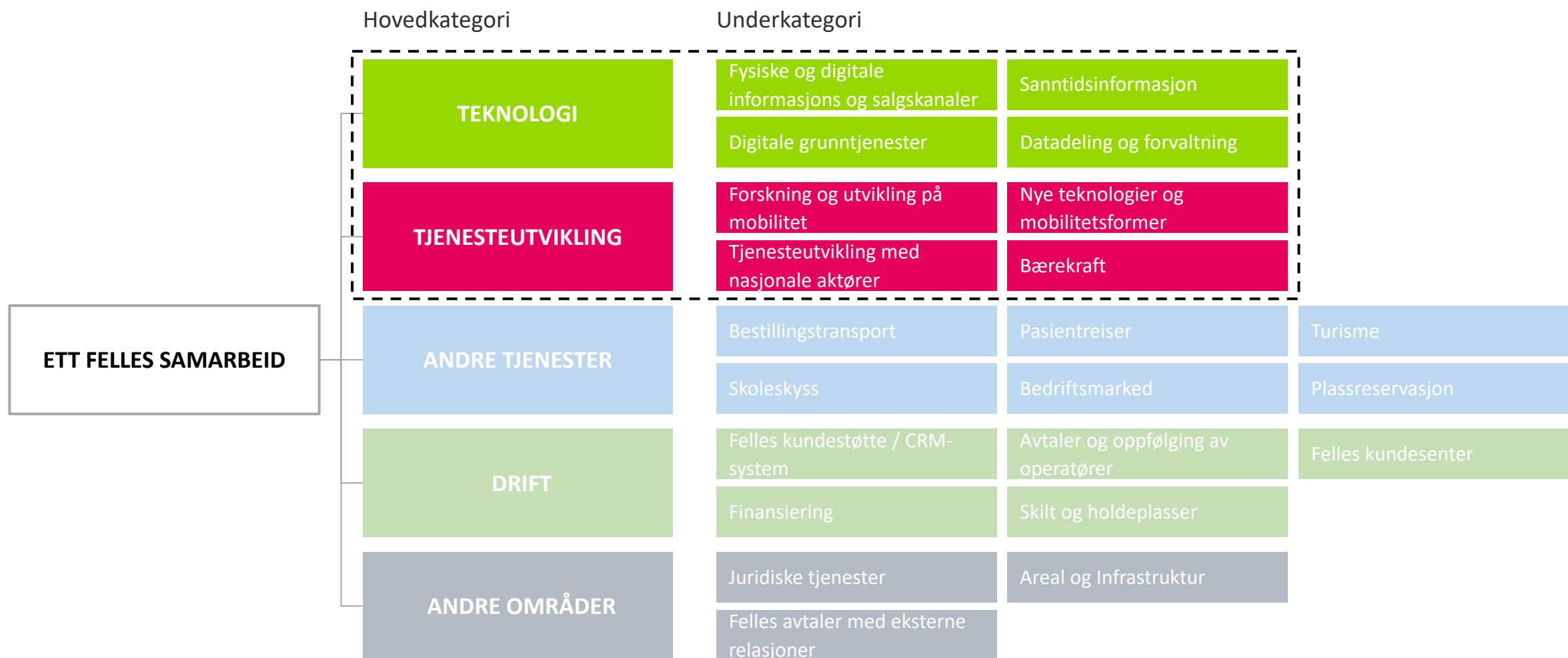
KOMPLEKSITETEN ØKER

For å levere på moderne kundebehov må vi, i tillegg til tradisjonell rutebasert mobilitet, utvikle et mer dynamisk mobilitetstilbud, som igjen øker operasjonell kompleksitet. Dette klarer vi ikke på egenhånd.



Omfang av fremtidig samarbeid

Det er mange områder der et bredere felles samarbeid vil kunne ha synergier og gevinster. Det er bred enighet om samarbeid innen teknologi og tjenesteutvikling er det naturlige stedet å starte



Kollektivaktørene ønsker ett felles forpliktende samarbeid innen digital tjenesteutvikling

Det har i flere år vært to samarbeidskonstellasjoner, og man har valget mellom å fortsette med to eller etablere ett felles forpliktende samarbeid. Gjennom prosjektet har alle medlemmene i Kollektivtrafikkforeningen sluttet seg til å jobbe for ett felles forpliktende samarbeid

1

Fortsette med to samarbeidskonstellasjoner

- OMS og Kollektivkameratene/nytt selskap fortsetter som to separate samarbeidskonstellasjoner
- Bransjen fortsetter å ha to delvis overlappende samarbeidskonstellasjoner
- Bransjen jobber for at det utvikles en felles plan for hvordan samarbeidene over tid kan komme tettere på hverandre, dette kan for eksempel løses ved felles standarder, felles grunntjenester og deling/åpenhet mellom samarbeidene



2

Etablere et felles forpliktende samarbeid

- Bransjen jobber videre sammen for å etablere et felles forpliktende samarbeid
- Et felles forpliktende samarbeid bør bestå av de ressursene og fagmiljøene som i dag er delt i to samarbeid
- For å få dette til må bransjen i felleskap definere omfanget for samarbeidet, som leverer på felles ambisjoner, mål og samfunnsoppdrag
- Bransjen bestemmer seg for virkemiddel for samarbeidet
- Samarbeidet starter med de som ønsker det i dag, og målet er på sikt å omfatte alle kollektivaktørene

Gjennom prosjektet har både styret og topplederforum i Kollektivtrafikkforeningen blitt enige om å gå for alternativ to - at bransjen skal jobbe mot å etablere ett felles forpliktende samarbeid

Konklusjonen fra Kollektivtrafikkforeningens styre og Topplederforum er tydelig

Både styret i Kollektivtrafikkforeningen og topplerne i medlemsorganisasjonene har vært med på å diskutere prosjektet og bestemme viktige fokusområder fremover

Styret og Topplederforum er enige om at bransjen skal jobbe mot å etablere ett felles forpliktende samarbeid for teknologi og tjenesteutvikling

- Styret og Topplerne hos medlemmene er enige om at ett felles nasjonalt samarbeid hvor alle deltar er svært viktig for å møte fremtiden
- Samarbeidet bør inkludere alle kollektivaktørene i Norge, og på sikt er ambisjonen felles samarbeid på de fleste områder
- Samarbeidet skal ha høy grad av forpliktelse mellom partene, og samarbeidet skal legge grunnlag for beslutninger og gevinster på kort, mellomlang og lang sikt.
- Samarbeidsform og virkemidler vil vurderes løpende, når omfanget og innholdet i samarbeidet er tydeligere definert
- Både fylkes- og statlig nivå bør være med i et felles samarbeid, og problemstillinger knyttet til samordning mellom fylkeskommunalt og statlig nivå bør belyses
- Samarbeidet skal innrettes for å lykkes med å håndtere komplekse utviklingsprosesser og vil kreve gode samhandlingsprosesser
- Det er etablert et arbeidsutvalg med topplerne fra kollektivaktørene og KS, som jobber med å videreføre arbeidet, sikre fremdrift og håndtering av utfordringer

Følger av et felles forpliktende samarbeid for teknologi og tjenesteutvikling

Å inngå ett felles forpliktende samarbeid vil både gi store gevinster og redusere ulempene ved å ha overlappende og fragmentert teknologi og tjenesteutvikling

Gevinster ved å inngå et felles forpliktende samarbeid

Det er bedre å samle krefter i et samarbeid enn å operere som isolerte enkeltaktører. Et samarbeid setter kollektivaktørene i en bedre posisjon til å lykkes. Samtidig leder det til et bedre samlet sluttprodukt ut mot kundene, som opplever mer sømløs reise på tvers av mobilitetsformer i transportsystemet.

Typiske gevinster vi kan oppnå med ett samarbeid:

- + Raskere fremdrift for tjenesteutvikling
- + Få mer igjen for investeringer
- + Større kompetansemiljø
- + Større muligheter for å ta i bruk ny teknologi
- + Godt felles omdømme ved bedre endeprodukt

Ulemper med overlappende og fragmentert samarbeid

Basert på tidligere erfaringer, er det tydelig at det ikke er mulig å ha like høy fremdrift for enkeltaktører/små samarbeid som om vi samler våre ressurser. Grunnteknologien er i ferd med å bli så kostbar at det ikke lenger er mulig å drive isolert på egenhånd. Videre er det et behov for betydelige investeringer fremover som vil legge et ytterligere press på fremtidig lønnsomhet.

Typiske risikoer vi kan unngå med ett samarbeid:

- ÷ Flere aktører betaler for samme analyser knyttet til digitalisering, konkurransekartlegging, fremtidsplanlegging osv.
- ÷ Kollektivaktørene blir mer og mer avhengig av en uorganisert delingskultur, og er dermed mer utsatt for endringer i konkurranselandskapet
- ÷ Svakere front mot kommersielle mobilitetsaktører, som lettere kan ta posisjon i markedet

Innhold

Oppsummering

Bakgrunn og tilnærmingen i prosjektet

Erfaringer og utfordringer med dagens samarbeid

Strategisk retning for kollektivbransjen

Utfordringer som må løses

Vedlegg

Prosjektet har identifisert flere utfordringer som må løses for å lykkes med ett felles samarbeid

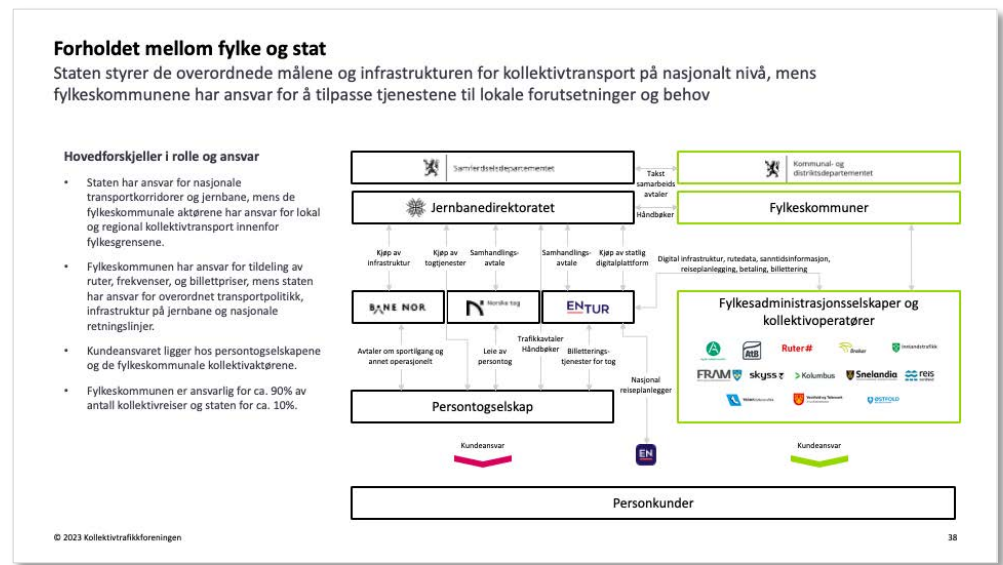
De største utfordringene er knyttet til ulike meninger om hva som er best egnet organisering av et felles samarbeid, og styringsutfordringer mellom stat og fylkeskommunene.

POLITISK	FINANSIELLE	ORGANISATORISKE	KULTURELLE	REGULATORISKE
• Ulik grad av tiltro til OOS som virkemiddel for innovasjon og utvikling • Risiko for å styres etter kortsiktige mål • Avhengig av «fremoverlente» politikere som bevilger penger til kollektivtrafikken • For mye fokus på virkemidler, ikke hva man faktisk ønsker å oppnå • Ansvarsforholdet mellom fylkeskommunen og staten «Min erfaring er at alle samarbeid vil bli heftet med å være under et direktorat eller fylkeskommunen»	• Ulike kilder til og størrelse på finansiering for utviklingsarbeid hos aktørene • Har investert mye i det samarbeidet man deltar i – vil avskrive det først. • Usikkerhet rundt vilkår for finansiering i et felles samarbeid • Opplevelse av at noen aktører er for dominerende og har større finansielt mulighetsrom enn andre «Det holder ikke å snakke om samarbeid, vi må finne ut HVORDAN vi skal samarbeide og hvordan finansieringen skal være»	• Skepsis rundt beslutningsprosesser i et potensielt felles samarbeid • Opplevelse av at samarbeid med alle aktørene stagnerer utviklingsarbeidet • Bekymring rundt at store aktører får for mye makt • Ulikt syn på fordeler og gevinster av ett felles samarbeid «Det må være stor grad av forpliktelse. Ikke i form av penger og økonomi, men strategisk retning og tidslinje»	• Aktørene er så satt i sine eksisterende samarbeidskonstellasjoner, at det er utfordrende å enes om et felles samarbeid • Vanskelig å forestille seg hvordan et samarbeid kan se ut på lang sikt «Vi må være villig til å inngå kompromiss. Det koster noe å samarbeide. Du må gi fra deg noe handlefrihet».	• Uenighet om egnet eierform for samarbeid • Uenighet om styring av kundedata og digitale kundeopplevelser skal ligge på fylkeskommunalt eller statlig nivå «Selskapene er organisert ulikt, har forskjellig fokus, politisk påvirkning, noen er aksjeselskap, aksjeselskap eid av staten, IKS, etat. Alt dette påvirker mulighet, evne og vilje til forpliktende samarbeid»

Beskrivelse av hovedutfordringene

På bestilling fra styret i kollektivtrafikkforeningen, har prosjektet videre utdypet de to viktigste utfordringene som må løses for å lykkes med et felles forpliktende samarbeid

1. Hvordan få økt samordning mellom stat og fylkeskommunene?



2. Hva er best egnet organisering av et felles forpliktende samarbeid?



Oppdraget og mandatet til fylkeskommunen innenfor kollektivtransport

Fylkeskommunen er det folkevalgte organet som har ansvar for lokal og regional kollektivtrafikk

"Fylkeskommunene har ansvaret for den lokale kollektivtransporten i fylket. De yter tilskudd til lokale ruter med buss, båt (unntatt riksveiferjer), trikk, T-bane og bybane, og de bestemmer omfanget av rutetilbudet og takster med mer. Fylkeskommunene gir etter delegasjon fra departementet også løyve til fylkesgrensekryssende båtruter og bussruter (ekspressbusser)."

Kilde: regjeringen.no

Flere fylkeskommuner har gitt sitt kollektivselskap en utvidet rolle; å være en mobilitetsaktør.

Hovedansvarsområder



Forvaltningsansvar: Ansvar for utvikling, drift, organisering og finansiering av regional og lokal kollektivtransport, inkludert buss-, båt- og fergeforbindelser.



Takstmyndighet: Bestemmer billettpriser, rabatter og tilbud, og utvikler billetteringssystemer - økonomisk og kvalitetsansvar.



Kontraktsansvar: Inngår avtaler med operatører for drift av transporttjenester.

Oppdraget og mandatet til staten innenfor kollektivtransport

Staten har et overordnet ansvar for transportpolitikken og fastsetter rammebetingelsene. Staten har også ansvaret for riksveiene og det nasjonale jernbanenettet.

Staten har det overordnede ansvaret for kollektivtransport i Norge, med departementer og organisasjoner som håndterer alt fra transportpolitikk til billettsalg og miljøvennlig transport.

Samferdselsdepartementet leder det overordnede arbeidet, mens andre enheter som Statens vegvesen og Jernbanedirektoratet har spesifikke roller i å utvikle og støtte kollektivtransportinfrastrukturen.

Staten er videre ansvarlig for kjøp av togtjenester, noen flytjenester (FOT-ruter) og drift av riksveiferger.

Kilde: regjeringen.no

Hovedansvaret til statlige aktører innenfor kollektivtransport



Samferdselsdepartementet

Overordnet ansvaret for all kollektivtransport i Norge og for arbeidet med Nasjonal transportplan.



Kommunal- og distriktsdepartementet

Gir nasjonale forventninger til kommunal- og regionalplanlegging, føringer for en samfunnsplanlegging som bygger opp under kollektivtransport, sykling og gange.



Jernbane-
direktoratet

Ansvar for å utvikle jernbanen, inngå avtaler, sikre godt samspill i jernbanesektoren, takstsamarbeid, standarder for reiseinfo, billettering og forvaltning av billettgebyrordning.



Statens vegvesen

Faglig ansvar for miljøvennlig transport, herunder også kollektivtransporten.



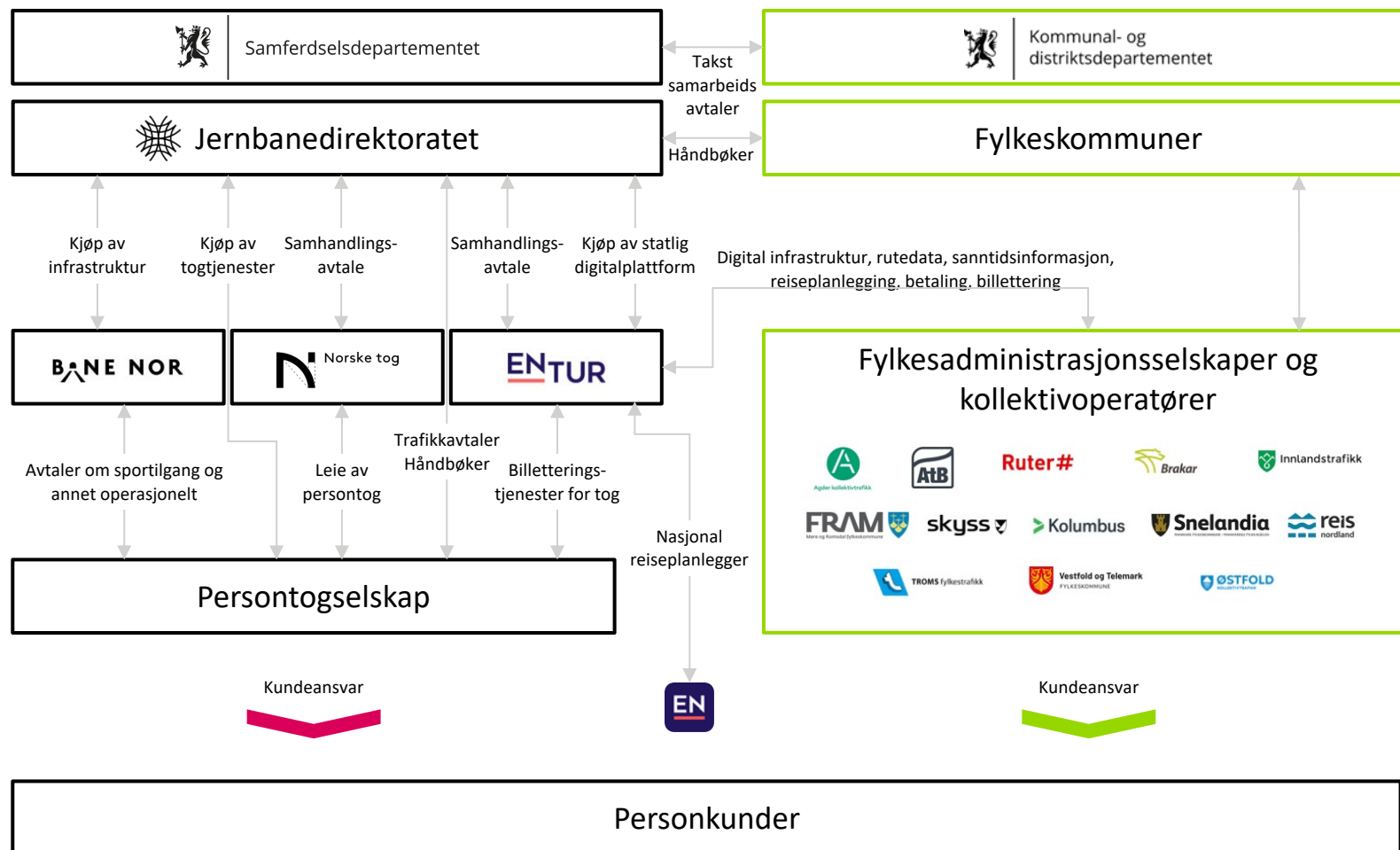
Staten er eier i Entur for å utvikle og levere digital infrastruktur og tilknyttede tjenester innen reiseplanlegging og billettsalg til togselskap og andre kollektivaktører i hele landet

Forholdet mellom fylke og stat

Staten styrer de overordnede målene og infrastrukturen for kollektivtransport på nasjonalt nivå, mens fylkeskommunene har ansvar for å tilpasse tjenestene til lokale forutsetninger og behov

Hovedforskjeller i rolle og ansvar

- Staten har ansvar for nasjonale transportkorridorer og jernbane, mens de fylkeskommunale aktørene har ansvar for lokal og regional kollektivtransport innenfor fylkesgrensene.
- Fylkeskommunen har ansvar for tildeling av ruter, frekvenser, og billettpriser, mens staten har ansvar for overordnet transportpolitikk, infrastruktur på jernbane og nasjonale retningslinjer.
- Kundeansvaret ligger hos persontogsselskapene og de fylkeskommunale kollektivaktørene.
- Fylkeskommunen er ansvarlig for ca. 90% av antall kollektivreiser og staten for ca. 10%.



Mulige utfordringer - samordning mellom statlig og fylkeskommunalt nivå

Prosjektet har avdekket mulige utfordringer ved manglende samordning av kollektivtrafikk i dag og ved fremtidig økt samordning mellom fylkeskommune og stat

Mulige utfordringer



Risiko for at kollektivselskapene kan miste viktig autonomi og styringsfart over sentrale deler av sin virksomhet, og få redusert innovasjonstakt og konkurransekraft



Ett felles samarbeid mellom fylkeskommune og stat bør innrettes med tydelig ansvarsfordeling og på en måte som ivaretar lokalt/regionalt selvstyre og handlingsrom



Liten aksept blant reisende at reiser og billetter ikke er sømløse og at kundeopplevelsen er fragmentert

Prosjektet har vurdert flere ulike samarbeidsformer for et felles samarbeid

Gjennom prosjektet «Bedre og mer effektivt samarbeid for bærekraftig mobilitet» ble ulike alternativer for samarbeidsmodeller og forslag til organisasjonsstruktur utforsket

Ikke-juridisk bindende samarbeid	Juridisk bindende samarbeid	
	Samarbeidsavtaler	Joint Venture



1. Samarbeidsarenaer og forum

Det eksisterer mange samarbeidsarenaer, komitéer og forum. Tidligere samarbeid og kunnskapsdeling har krevd liten grad av forpliktelse mellom aktørene. Det er mulig å øke denne forpliktelsen gjennom å etablere konkrete fastsatte rammer.



2. Avtalebaserte samarbeid

Avtalebaserte samarbeid, også kjent som OOS; er en samarbeidsmodell som fremmer samarbeid gjennom formaliserte avtaler, uten å etablere permanente strukturer. Modellen legger til rette for erfaringsutveksling og læring og gir tilgang til ekstern ekspertise og tekniske løsninger. Det er krav om reelle bidrag fra alle parter.



3. Felleseid selskap

Felleseid selskap innebærer at kollektivaktørene går sammen og etablerer en egen juridisk enhet som har ansvar for teknologi og tjenesteutvikling. Modellen er basert på hvordan nettselskapene har etablert Elbits og hvordan finansinstitusjoner samarbeider om Vipps.

Økende endringsbehov og kompleksitet

Oppsummering av felles juridisk vurdering – OOS vs. felles selskap

Deloitte Advokatfirma AS har på vegne av Kollektivtrafikkforeningen (KTF) foretatt en juridisk vurdering av OOS vs. et felleseid selskap blant medlemmene i KTF

BAKGRUNN

- Formålet med vurderingen er å vurdere om vilkårene for å etablere et samarbeid som et OOS (i henhold til FOA § 3-3) og et felles aksjeselskap (i henhold til FOA § 3-2) er oppfylt, og deretter foreta en vurdering av relevante forskjeller, fordeler og ulemper mellom de to alternativene
- Et OOS og et felleseid selskap i utvidet egenregi er anskaffelsesrettslige konstruksjoner som medfører at kontraktene unntas anskaffelsesreglene



RESULTAT: BEGGE ALTERNATIV KAN BENYTTES

- Utredningen konkluderer med at vilkårene i anskaffelsesforskriften §§ 3-2 og 3-3 kan oppfylles for både et OOS og et felles aksjeselskap
- Det mest utfordrende vilkåret knytter seg til hvorvidt et OOS sikrer at «*offentlige oppgaver blir utført for å oppnå et felles mål*», jf. FOA § 3-3
 - Samarbeidets innhold må gjelde oppgaver som i det minste er komplementære (eller felles) for hver deltakers kjerneoppgaver
 - Grunnet ulike ansvarsområder blant KTFs medlemmer vil dette vilkåret vurderes opp mot det «endelige» innholdet i samarbeidet

Presentasjon av oppsummering av felles juridisk vurdering – OOS vs. felles selskap

Fordeler og ulemper – i lys av anskaffelsesreglene, organisatoriske forhold og grad av forpliktelse

1

Felles selskap (FOA § 3-2)

FORDELER

- + Ingen krav til at hver part må bidra inn i samarbeidet
- + Krever ingen fortløpende vurderinger av samarbeidets innhold
- + Kjent «*governance model*» i aksjeloven
- + Eget rettssubjekt som kan pådra seg ansvar og forpliktelser utad

(POTENSIELLE) ULEMPER

- ÷ Maks 20 % av aktiviteter kan rettes mot tredjeparter
- ÷ Noe usikkerhet om selskapet fritt kan kjøpe tjenester fra eierne
- ÷ Krever innskutt aksjekapital fra alle aksjonærer (tings- eller kontantinnskudd)

2

OOS (FOA § 3-3)

FORDELER

- + Partene kan definere egen styrings- og beslutningsstruktur
- + Ytelser og realbidrag kan flyte fritt mellom partene innenfor samarbeidets formål

(POTENSIELLE) ULEMPER

- ÷ Maks 20 % av aktiviteten kan rettes mot tredjeparter
- ÷ Evt. utvidelser av samarbeidet krever fortløpende/ny vurdering av FOA § 3-3
- ÷ Alle parter må bidra inn i samarbeidet
- ÷ Samarbeidets omfang kan begrenses av kravet til felles/komplementære oppgaver

Presentasjon av oppsummering av felles juridisk vurdering – OOS vs. felles selskap

Oppsummering/anbefaling fra Deloitte Advokatfirma

Aksjeselskap fremstår som den mest egnede samarbeidsformen

- Deloitte Advokatfirma mener at aksjeselskapsformen er best egnet for et felles samarbeid blant KTFs medlemmer, på grunn av følgende forhold:
 - Et felleseid selskap vil ha stor grad av fleksibilitet mht. hvilket omfang samarbeidet får
 - Kollektivaktører med begrensede ressurser kan nyte godt av samarbeidet uten å bli møtt med stramme bidragskrav
 - Et eget rettssubjekt med styrende organer (innenfor eiernes strategi og fullmakter) antas å ha større beslutningsevne og –kraft enn et avtalebasert samarbeid
 - Etablerer en direkte, felles økonomisk interesse gjennom selskapets aksjekapital/egenkapital – et mer forpliktende samarbeid
- Når det er sagt, et OOS er et godt alternativ så lenge en har en klar mening om samarbeidets omfang og områder før oppstart.

1

Felles selskap (FOA § 3-2)

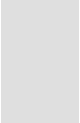
FORDELER

- + Ingen krav til at hver part må bidra inn i samarbeidet
- + Krever ingen fortløpende vurderinger av samarbeidets innhold
- + Kjent «*governance model*» i aksjeloven
- + Eget rettssubjekt som kan pådra seg ansvar og forpliktelser utad

(POTENSIELLE) ULEMPER

- ÷ Maks 20 % av aktiviteter kan rettes mot tredjeparter
- ÷ Noe usikkerhet om selskapet fritt kan kjøpe tjenester fra eierne
- ÷ Krever innskutt aksjekapital fra alle aksjonærer (tings- eller kontantinnskudd)

Innhold



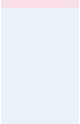
Oppsummering



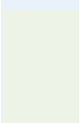
Bakgrunn og tilnærmingen i prosjektet



Erfaringer og utfordringer med dagens samarbeid



Strategisk retning for kollektivbransjen



Utfordringer som må løses



Vedlegg

Det er mange andre områder der et bredere samarbeid vil ha store synergier og gevinster (1 av 2)

Prosjektet har hatt hovedfokus på ett felles samarbeid innen teknologi og tjenesteutvikling



BESTILLINGSTRANSPORT

Samordning av offentlig betalt bestillingstransport

Mål: Øke kapasitetsutnyttelsen fra 50 % til 70 % innen 5 år, og levere 20% bedre mobilitet for innbyggerne for samme kostnader innen 5 år

Beskrivelse: Samordne offentlig betalt transport for å levere mer mobilitet til innbyggerne og utvikle felles teknisk løsning som kan fungere nasjonalt.

Trinn 1: Pasientreiser HF, sammen med, mobilitetsselskap storby og et i distrikt, etablerer en nasjonal pilot for å validere business case

Trinn 2: Etablere felles nasjonal teknisk løsning og evt. selskap, og etablere nasjonaltjeneste



TVERRSEKTORIETT SAMARBEID

Samhandling i sektoren – helhetlig (nasjonalt/regionalt) tankesett

Mål: Samarbeide for å styrke kollektivtransportens konkurransekraft og ta en større andel av privatbil- markedet

Beskrivelse: Felles samarbeid om Data og datadeling (inkl. Juridiske avklaringer på datadeling). Gjennomføre kompetanseheving og lære om hverandre – for å identifisere mulighetsrommet for samarbeid. Finne lavhengende frukter som vi kan samarbeide om.



FRIKSJONSFRI OPPLEVELSE AV UØNSKEDE HENDELSER

Sikre friksjonsfrie opplevelser ved uønskede hendelser i trafikkbilde

Mål: Samarbeid for en effektiv og informert håndtering av uønskede hendelser for de reisende, slik at reisen fortsetter med minimal forstyrrelse

Beskrivelse: I dag kan uønskede hendelser i trafikken skape høy grad av friksjon og ulemper for våre reisende. Vi må i felleskap gjennomgå og analysere dagens prosesser for håndtering av uønskede hendelser. Videre må vi jobbe med et tydelig målbilde, beskrive gap og identifisere forbedringstiltak



MOBILITET SOM EN TJENESTE

En felles forretningsmodell i et Mobility-as-a-Service-perspektiv

Mål: Identifisere kollektivaktørens posisjon i MaaS-målbildet for kunne bli en reell mobilitetsaktør, og på sikt sikre brukerne en sømløs, effektiv og helhetlig reiseopplevelse

Beskrivelse: Samarbeide for å styrke konkurranse-evnen og posisjonen til kollektivtransportaktørene innenfor et MaaS-økosystem. Tilby en felles plattform der alle transportmidler er tilgjengelige, og gir brukeren mulighet til å planlegge, bestille og betale for sin reise. Veksten i MaaS-økosystemet er betydelig, noe som gjør det utfordrende å operere isolert

Det er mange andre områder der et bredere samarbeid vil ha store synergier og gevinster (2 av 2)

Prosjektet har hatt hovedfokus på ett felles samarbeid innen teknologi og tjenesteutvikling



OMDØMMEBYGGING

Styrke omdømmet til bærekraftig mobilitet

Mål: Opprette en samlet samarbeidsinnsats for å øke synergier i bærekraftig omdømmebygging i kollektivbransjens markedsføringskampanjer

Beskrivelse: Koordinere og samarbeide om kampanjer som fremmer meldinger om både økonomiske besparelser og et bærekraftig reisvalg for våre kunder. I samarbeidet ligger betydelig potensial for å utnytte ressursene våre og formidle et felles budskap til samfunnet



TILSKUDDSFINANSIERING

Økt tilskudd ved å sammen belyse samfunnsnyttene til kollektivtrafikken

Mål: Øke tilskuddene til kollektivtrafikken ved å sammen belyse samfunnsnyttene

Beskrivelse: Jobbe på tvers av regionene for å samle data, effektmålinger og argumenter for å overbevise beslutningstakere om behovet for økt støtte til kollektivtrafikken. Dokumentere fordelene, som bl.a. redusert trafikk, lavere klimautslipp og forbedret tilgjengelighet, og kommunisere dette til politikere for å sikre en bærekraftig fremtid for kollektivtrafikken



INNKJØPSSAMARBEID

I alle faser av anbudsprosessen, avtaler og oppfølging av operatører

Mål: Utforske strategier knytte til økt samarbeid i anbudsprosesser for å styrke konkurranseevne, fordele risiko og dra nytte av storskala, samt oppnå mer helhetlige og attraktive tilbud

Beskrivelse: Sammenslåing eller samarbeid mellom kollektivaktører i anbudsprosessen er viktig å ha et bevisst forhold til i anbudsprosesser. Kollektivaktører må kontinuerlig gjøre tiltak for å oppnå bedre resultater, både for aktørene og for samfunnet som helhet



STANDARDISERING AV OPERATØRKOMMUNIKASJON

Felles standarder for hvordan vi kommuniserer med operatører

Mål: Utarbeide felles standarder for bedre kommunikasjon og samhandling med operatører, for økt interkompabilitet

Beskrivelse: Etablere felles standarder og retningslinjer for hvordan vi kommuniserer med operatører. Ved å definere felles standarder ønsker vi å forbedre samarbeidet og datautvekslingen innen bransjen, med sikte på økt effektivitet og bedre interoperabilitet mellom ulike aktører. Dette vil legge grunnlaget for en mer sømløs og effektiv operatørbransje i fremtiden

Eksempel fra Danmark

Rejsekort & Rejseplan A/S er et felles selskap som eies av de regionale kollektivselskapene sammen med DSB (den danske stats jernbaneselskap) som statlig aktør.

Forretningsmodell og eierstruktur Rejsekort & Rejseplan A/S

Formål: Selskapet har ansvar for å drive og utvikle reisekort- og reiseplansystemene. Det overordnede målet er å gjøre kollektivtransport mer attraktivt, intuitivt og enkelt å bruke for den reisende.

Strategi: Selskapet har en ambisiøs strategi for å fremme utviklingen av digitale mobilitetstjenester, som inkluderer en nasjonal billettapp, et mobilt reisekort, integrasjon av bestillingstransport og private mobilitetsleverandører, samt utfasing av det eksisterende Rejsekortsystemet. Strategien er delt inn i flere faser som strekker seg fra 2022 til 2027.

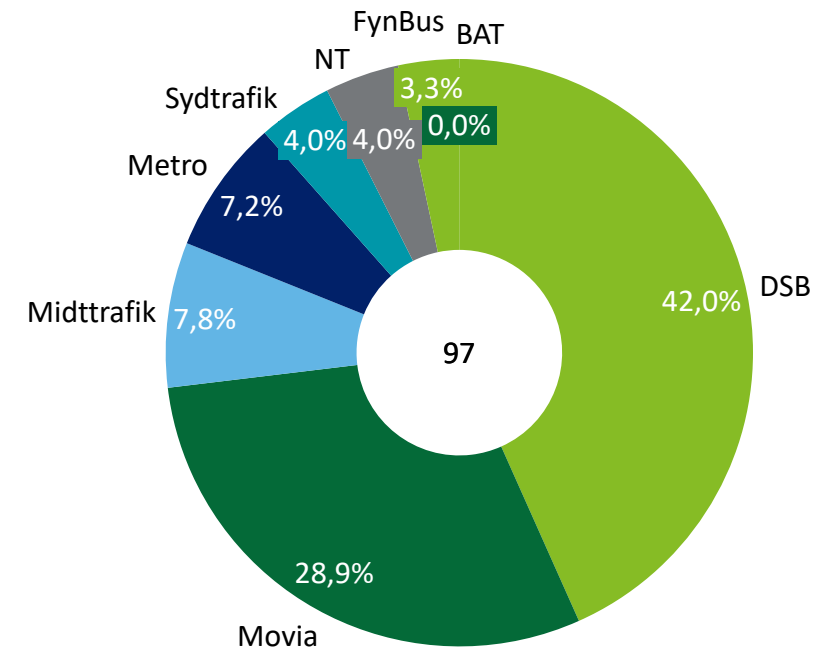
Eierskap: Selskapet eies av de regionale kollektivselskapene sammen med DSB som statlig aktør som eier drøyt 40 %.

Organisering: Selskapet består av to deler:

1. Felles digital infrastruktur som understøtter kollektivselskapene i deres daglige drift
2. De kundevednte tjenestene *Rejsekort* og *Rejseplan*

Tjenester: De to kundevednte tjeneste:

1. *Rejsekort* er et elektronisk betalingssystem for kollektiv transport, i fremtiden en mobilapp. Dette kortet kan brukes på tvers av forskjellige transportformer.
2. *Rejseplanen* er en tjeneste for reiseplanlegging og trafikkinformasjon. Tjenesten er tilgjengelig både som en app og en nettside.



Kontaktpersoner



Olov Grøtting

Prosjekteier (KTF)

Leder for Kollektivtrafikkforeningen

+47 918 20 510

olov.grotting@kollektivtrafikk.no



Daniel Rees

Spesialrådgiver i
Kollektivtrafikkforeningen

+47 994 52 400

daniel.rees@kollektivtrafikk.no



Vytautas Hermansen

Prosjektleder (Deloitte)

Monitor Deloitte

+47 986 29 160

vhermansen@deloitte.no



Jørund Volla

Prosjektansvarlig (Deloitte)

Nordisk leder for transport
og mobilitet

+47 934 17 619

jvolla@deloitte.no