

Veileder **Produksjonsjusteringer, insentiver og gebyrer i busskontrakter**

Felles utvalgsarbeid mellom
Kollektivtrafikkforeningen og NHO Transport

Forord

Denne veilederen er et resultat av et felles utvalgsarbeid mellom Kollektivtrafikkforeningen og NHO Transport. Utvalgets mandat har vært å identifisere hvordan man kan foreta produksjonsjusteringer, og hvordan man kan anvende insentiver og gebyrer, for å sikre mest mulig balanserte kontrakter.

Tema for vurdering iht. mandat:

- Regulering av produksjon
- Kvalitet, insentiver og gebyrer
- Muligheter for mer samarbeid i kontraktsperioden
- Mekanismer for å ivareta den økonomiske balansen i kontraktene fra avtalesignering til kontraktens utløp.

Utvalget har jobbet kunnskapsbasert, og innrettet arbeidet slik at konkurranse-lovens bestemmelser er etterlevd. Utvalget har bestått av ti representanter med lik representasjon fra oppdragsgiver- og operatørsiden. På vegne av Kollektivtrafikkforeningen: Line Holmesland Fandrem (AtB), Lise Marie Johansen (Ruter), Åshild Fossgard Sandøy (Skyss), Lars Sandnes (Vestfold fylkeskommune) og Olov Grøtting (Kollektivtrafikkforeningen).

Representanter for NHO Transport: Ronny Paulsen (Tide Buss), Petter Kure Torgersen (Vy Buss), Anna Mostert (Nobina), Erduan Ademi/Magne Mellemstrand (Boreal) og Jofri Lunde (NHO Transport).

Prosjektet har rapportert til en styringsgruppe bestående av styreleder, nestleder og ytterligere et styremedlem fra NHO Transport og Kollektivtrafikkforeningen.

Dokumentet er en veileder, ingen fasit, og det forutsettes lokal tilpasning av løsninger. Implementering av veilederens anbefalinger forventes å skje gradvis, ved at løsninger søkes benyttet i nye kontrakter. Hovedansvaret for dette ligger hos oppdragsgiverne, gjennom anbudsarbeid og kontraktsoppfølging, – i samspill med operatørene. En suksessfaktor er at veilederen oppfattes som så relevant og konkret at den blir tatt i bruk. Utvalget har ønsket at veilederen skal være pedagogisk i sin oppbygging, og tilstrekkelig detaljert på sentrale tema, samt vise eksempler. Dette for å gjøre det enklere å ta veilederen i bruk, spesielt blant oppdragsgiverne som ikke har deltatt i utvalgsarbeidet.

Strategisk Ruteplan AS v/ Espen Martinsen og Sindre Hognestad har bistått faglig og administrativt gjennom rollen som fasilitator. Grafisk design er ved Are Bekkelund AS.

Arbeidet er gjennomført i perioden april – juni 2025. Dokumentet er justert, etter høringsinnspill fra medlemmene i Kollektivtrafikkforeningen og NHO Transport.

Oslo, september 2025

Definisjoner

Oppdragsgiver	Fylkeskommunene eller fylkeskommunalt eide aksjeselskaper, som planlegger, bestiller og markedsfører kollektivtilbudet (her: Medlemsorganisasjonene i Kollektivtrafikkforeningen).
Operatør	Busselskapene som utfører busstrafikken, på kontakt med oppdragsgiverne. Har ansvaret for drift, vogner og sjåfører (her: Medlemsbedriftene i NHO Transport).
Kontrakt	Avtale mellom oppdragsgiver og operatør, der operatøren forplikter seg til å kjøre bussruter i henhold til krav som oppdragsgiver har satt.
Justering	En økning/reduksjon i antall rutekilometer/rutetimer innenfor kontraktens utlyste intervaller. Justering godtgjøres etter enhetspriser.
Endring	Endringer utover fastsatte justeringsintervaller for produksjon i kontrakten, eller forhold som ikke inngikk i oppdraget ved kontraktsinngåelse.
Vogn	Kjøretøyet, altså selve bussen. Kan komme i mange konfigurasjoner, mht. drivlinje, bussklasser, lengder og kapasiteter.
Regularitet	Andelen avganger som har blitt kjørt, i % av alle avganger planlagt. Hva som regnes som avganger kjørt, bør defineres av oppdragsgiver.
Punktlighet	Andelen avganger kjørt på rutetid, i % av alle avganger. F.eks. definert som avganger kjørt innenfor -15 sek før til 3 min og 59 sek etter rutetid.
Kjøretid	Rutetiden som er planlagt benyttet på en rute fra start- til endeholdeplass, normalt brutt ned i kjøretider mellom holdeplassene langs linjeforløpet. Kan variere i retninger, og på ulike tidspunkter. .
Reguleringstid	Tid som legges til underveis i linjeforløpet og/eller ved endeholdeplass for å sikre punktlighet. Behovet for regulering henger sammen med graden av variasjoner i kjøretid på linjen.
Insentiver	Omfatter bonus- og malus-elementer i kjørekontraktene. Bonus er en økonomisk belønning for et resultat over avtalt nivå. Malus er det motsatte, et økonomisk trekk for et resultat lavere enn avtalt nivå.
Gebyr	En økonomisk sanksjon som pålegges operatøren når visse forpliktelser i kontrakten brytes – typisk for alvorlige eller gjentatte feil.

Innhold

og oversikt over anbefalinger

1. Innledning

2. Produksjonsjusteringer

2.1 Endringspriser i kontrakt

- Godtgjørelsen bør reflektere operatørenes reelle kostnader best mulig
- Tidsdifferensierte priser for produksjonsjusteringer
- Et rutetilbud som legger grunnlag for effektive vognløp og opprettholder skifteeffektivitet

2.2 Vagner inn og ut av kontrakter

- Kompensasjon for vogner ut/inn av produksjon bør differensieres, ut fra hvor langt ut i kontraksperioden man er
- Pragmatiske krav ved tilsetning av vogner underveis i kontraksperioden, med utgangspunkt i Bussdirektivet og Bus Nordic standard
- Kontraktslengde som reflekterer levetiden på vognene

2.3 Fastsettelse av kjøretider

- Realistiske kjøretider
- Stille krav til reguleringstid mellom turer

2.4 Samarbeid ved rutejusteringer i kontraksperioden

- Mulighet for operatør til å spille inn forslag
- Overskuddsdeling ved effektiviseringsforslag som operatøren fremmer
- Samarbeid om større endringer, i god tid før gjennomføring

2.5 Involvering av operatør ved anskaffelser

- Anskaffelsesprosessen bør innledes tidlig nok
- Oppdragsgiver bør benytte verktøy for markedsdialog innen offentlige kjøp
- La tilbyderne respondere på et cirka 90 % ferdig konkurransegrunnlag
- Oppdragsgiverne kan med fordel samarbeide om markedsdialog

3 Incentiver og gebyrer

3.1 Prinsipp for utforming av incentiver (bonus/malus)

- Bonus bør reflektere oppdragsgivers viktigste målområder
- Riktig bonusnivå som stimulerer til innsats
- Unngå malus og gebyrer på samme kvalitetsområde
- Bonus som verktøy for å stimulere til innovasjon

3.2 Prinsipp for utforming av gebyrer

- Forenkling av antall gebyrområder i kontraktene, som knyttes til målområdene som er viktigste for kundene
- Fornuftig nivå på gebyrer, inntil et makstak
- Aksept for avvik innenfor minimumsnivå
- Differensiert gebyr når tiltak iverksettes

3.3 Arbeidsform og samarbeid

- Enklere administrasjon knyttet til gebyrer
- Aksept for avvik ved oppstart av nye kontrakter



1. Innledning

Det overordnede markeds målet, forankret i Nasjonal transportplan, er at veksten i persontransport i byområdene skal tas med kollektivtransport, sykkel og gange. Det innebærer flere, fornøyde kunder i kollektivtrafikken og økt markedsandel for bærekraftig mobilitet i sum. Utenfor byområdene gis det grunntilbud med utgangspunkt i skoleskyss, og mobilitetstilbud til arbeid, offentlige tjenester, mv. for reisende uten egen bil. Målet kan oppsummeres ved best og mest mulig kollektivtransport for pengene.

Å utvikle trafikktilbudet forutsetter kunnskap om markedsbehov og hva som er viktigst for kundene. Unisont i de fleste undersøkelser om kollektivtrafikk svarer kundene at de verdsetter høy frekvens (mange avganger) og muligheten til å reise, dernest forhold som rask reisetid, kort gangavstand til/fra holdeplass, høy punktlighet, enkelt å bytte, moderat pris, og god komfort. En annen måte å uttrykke kundenes prioriteringer på, er via generaliserte reisekostnader; de mest belastende delene av reisen, er forsinkelser, trengsel, bytter og ventetiden ved bytte.

Oppdragsgiverne har markedsansvaret, som innebærer å omsette innsikt i kundebehovene til et helhetlig kollektivtilbud, foreta hensiktsmessig rollefordeling mot andre mobilitets-tilbud, og være bindeleddet mot politikken. Kontrakten mellom oppdragsgiver og operatør bør forene mål, og forplikte operatør til å levere tjenester i tråd med oppdragsgivers mål. Et sterkt kundefokus gjennomsyrrer hele tjenestekjeden, og i fellesskap utfører bransjen sitt viktige samfunnsoppdrag.

Den vanligste kontraktsformen i fylkeskommunal busstrafikk er bruttokontrakt, som i rendyrket versjon innebærer at billettinntektene går til oppdragsgiver, og at operatørens får betalt et fast beløp for å kjøre rutene, uavhengig av antall passasjerer som reiser. Dette til forskjell fra nettokontrakt, der operatøren beholder billettinntektene, og bærer dermed både inntekts- og kostnadsrisiko. Veilederen legger

derfor til grunn at det benyttes bruttokontrakt. Det vises imidlertid eksempler på hvordan prinsipper fra nettokontrakter kan overføres til et bruttoregime, f.eks. gjennom insentiver for økt passasjerantall.

Fylkeskommunal kollektivtrafikk er avhengig av et velfungerende og kompetent leverandørmarked, som over tid driver med lønnsomhet. Bussbransjen opplever positiv utvikling, med flere passasjerer enn før pandemien og en sterk posisjon i bynære områder. Samtidig er lønnsomheten svak: Gjennomsnittlig driftsmargin for operatørene var kun 1 % i perioden 2018–2022, og resultatet i 2023 var negativt. Til sammenligning hadde næringslivet som helhet en gjennomsnittlig margin på 12 % i samme periode. I en bransje preget av høy konkurranse og langsiktige offentlige kontrakter, forventes riktignok lavere marginer – pga. lavere risiko. Likevel er dagens nivå kritisk lavt. Til sammenligning hadde bussbransjen en margin på 2,8 % i perioden 2012–2017, noe som også er lavt, men nærmere nivåer man finner i varehandelen. For at bussbransjen skal kunne forrente kapital og fornye seg, er det nødvendig å oppnå et bærekraftig lønnsomhetsnivå over tid (kilde: Stakeholder AS for NHO Transport, 2024).

Et sentralt poeng i denne veilederen er at kontrakten bør balansere risiko mellom oppdragsgiver og operatør. Jo større fleksibilitet oppdragsgiver har behov for i kontraktsperioden, jo viktigere vil den økonomiske balansen og endringsbestemmelsene for operatør være. Med risiko menes her effekter av endringer underveis i kontrakten, som påvirker mål, kostnader eller kvalitet negativt. En god kontrakt fordeler risikoområdene til den parten som best kan påvirke den. Feil fordeling av risiko kan føre til feil prising og/eller redusere antall tilbydere i konkurranser.



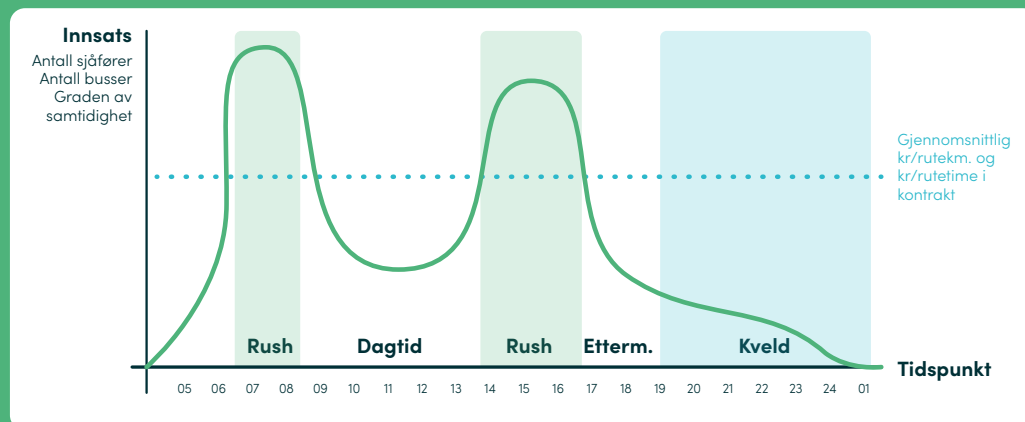
2. Produksjons- justeringer

2.1 Endringspriser i kontrakt

Underveis i en lang kontrakt vil det oppstå behov for justeringer og endringer. Behovet kan være begrunnet i forhold på etterspørselssiden f.eks. passasjervekst, etablere tilbud til nye markeder, endringer i behovet for skoleskyss, tilpasning til ny infrastruktur eller forhold knyttet til finansieringen av rutetilbudet.

Operatørene godtgjøres for en totalpris, som i prisskjemaet normalt fordeles på antall rutekilometer, rutetimer, vogner og eventuelt flere elementer. Justering godtgjøres etter enhetspriser. Endringer utover fastsatte justeringsintervaller for produksjon i kontrakten eller øvrige endringer, godtgjøres med utgangspunkt i faktiske kostnader. Dette kapitlet behandler justeringer i ruteproduksjonen. Kompensasjon for vogner ut og inn behandles i pkt. 2.2.

Busskontraktene definerer et intervall for hvor store justeringer som påregnes innenfor kontrakten, der det defineres et nullpunkt basert på antall rutekilometer og rutetimer ved utlysningstidspunktet, og dette volumet kan endres innenfor et gitt intervall. Jo høyere justeringsvolum, jo større er i utgangspunktet risikoen for operatør. Risikoen blir redusert når reguleringsmekanismene innenfor dette justeringsvolumet er forutsigbare og balansert.



Illustrasjon: Grunnlag for tidsdifferensierte priser. Produksjonsjusteringer i dimensjonerende time kan være langt mer ressurskrevende å håndtere enn justeringer på tidspunkter med ledig kapasitet. En gjennomsnittspris som ligger fast over døgnet og uken, fanger ikke opp slike variasjoner.

Anbefaling: Godtgjørelsen bør reflektere operatørens reelle kostnader best mulig

Hvorfor: De sentrale innsatsfaktorene i bussdriften er dels kilometerbaserte (f.eks. vedlikeholds- og energi-/drivstoffkostnader) og dels timebaserte (f.eks. sjåførlønn).

Hvis godtgjørelsen til operatør kun er knyttet til en av delene, oppstår det risiko for ubalanse i kompensasjonen.

Hvordan: Godtgjørelse i kontrakten bør knyttes til både rutekilometer og rutetimer (samt vogner, og eventuelt andre parametere).

2.1.1 Endringer i rutetimepriser

Anbefaling: Tidsdifferensierte priser for produksjonsjusteringer

Hvorfor: Operatør inngir i de fleste konkurranser kun en rutetimepris, som blir gjeldende for alle produksjonsjusteringer uansett tidspunkt. Prisen skal dekke ulike tidsperioder der det kan inngå tariffestet time-lønn, og tillegg for deltskift, kveld (25 %), helg (40 %) og helligdag (100 %). Differensiering av timepriser ut fra hvilket tidspunkt justeringen skjer, forventes å føre til bedre sammenheng mellom godtgjørelsens størrelse og reelle

kostnader. Hverdager vil operatør over det meste av driftsdøgnet kunne produsere rutetimer rimeligere enn i perioder med maksuttak, og dette bør komme oppdragsgiver til gode, gjennom lavere endringspriser i tidsperiodene dette gjelder.

Hvordan: Alternativ 1A: Operatør oppgir sin rutetimepris. Oppdragsgiver definerer en koeffisient (faktor) som rutetimeprisen justeres med for endringer innenfor ulike tidsperioder. Koeffisienten bør i størst mulig grad representere operatørens kostnadsbilde.

Nullalternativ

Fordeling tidsrammer	Rutetimer	Kr/ rutetime	Rutetime- kostnad	Faktor
Rush 07-09 og 14-17	30 000	800	24 000 000	1,2
Hverdager, utenom rush	20 000	800	16 000 000	0,7
Hverdager kveld 19-06	10 000	800	8 000 000	0,9
Helg	8 000	800	6 400 000	1,0
Helligdag	2 000	800	1 600 000	1,4
Sum			56 000 0000	

Eksempel: Illustrasjon på prissetting av rutetimer. Faktorer og rushtider tilpasses lokal kontekst, med utgangspunkt i perioder med maksuttak.

Alternativ 1B: Som 1A, men inndelt i færre tidsperioder. Prinsippet om tidsdifferensiering kan ivaretas med en enklere modell, som må balanseres mot hva som er praktisk håndterbart. I Kristiansand benyttes eksempelvis to tidsperioder; i rushtid/utenfor rushtid.

I distrikter mindre preget av rushtrafikk, men der skoleskyssen dominerer, kan være like relevant å definere tidsperioder i eller utenfor maksuttak. Operatørene ønsker i utgangspunktet en finmasket modell, fordi den reflekterer de reelle kostnadene bedre.

Fordeling tidsrammer	Rutetimer	Kr/ rutetime	Rutetime- kostnad	Faktor
Rushtid	30 000	800	24 000 000	1,2
Hverdager, utenom rush	30 000	800	24 000 000	0,8
Helg og helligdager	10 000	800	8 000 000	1,05
Sum			56 000 0000	

Eksempel: Illustrasjon på prissetting av rutetimer, alternativ 1B. Faktorer og tidsperioder bør tilpasses lokal kontekst og perioder med maksuttak.

Alternativ 2: Oppdragsgiver oppgir antall rutetimer fordelt på dag/rush/kveld/helg i et prisark, hvor operatør fyller inn sine tilbudte rutetimepriser.

Dette er en variant som benyttes i Vy-gruppens anbud for Buss for tog og Ruter avvikstransport.

Nullalternativ

Fordeling tidsrammer	Rutetimer	Kr/ rutetime	Rutetime- kostnad	Rutetime pris	Sum rutetime- kostnad
Rush 07-09 og 14-17	30 000	800	24 000 000	950	28 500 000
Hverdager, utenom rush	20 000	800	16 000 000	585	11 700 000
Hverdager kveld 19-06	10 000	800	8 000 000	700	7 000 000
Helg	8 000	800	6 400 000	800	6 400 000
Helligdag	2 000	800	1 600 000	1 200	2 400 000
Sum			56 000 0000		56 000 000

Eksempel: Prissetting rutetimer, alternativ 2

Alternativ 2

Rutetimepriser perioder

2.1.2 Balanse mellom ruteproduksjon og totalproduksjon

Anbefaling: Et rutetilbud som legger grunnlag for effektive vognløp og opprettholder skifteffektivitet

Hvorfor: Høy effektivitet er et felles mål for oppdragsgiver og operatør, som handler om å optimere bruken av innsatsfaktorene, og oppnå mest mulig kollektivtrafikk for pengene.

Hvordan: Effektiviteten er et forholdstall mellom rutekilometer og totalkilometer, og mellom rutetimer og totaltimer, som tilbyder legger til grunn ved beregning av sin godtgjørelse ved innlevering av tilbud i en konkurranse.

- Eksempelvis kan man ved tilbudsinnlevering ha en produksjon som gir godtgjørelse for 100 000 rutetimer, mens det totale forbrukte

timer for å gjennomføre produksjonen kan være 150 000 timer. Dersom det kommer et rutekutt på 5 000 rutetimer uten at totaltimetallet reduseres forholdsmessig likt, vil effektiviteten og godtgjørelsen i avtalen forringes.

- Kutt av routesatte returer vil gi samme effekt ved at inntektene til operatør reduseres, mens kostnadene opprettholdes.

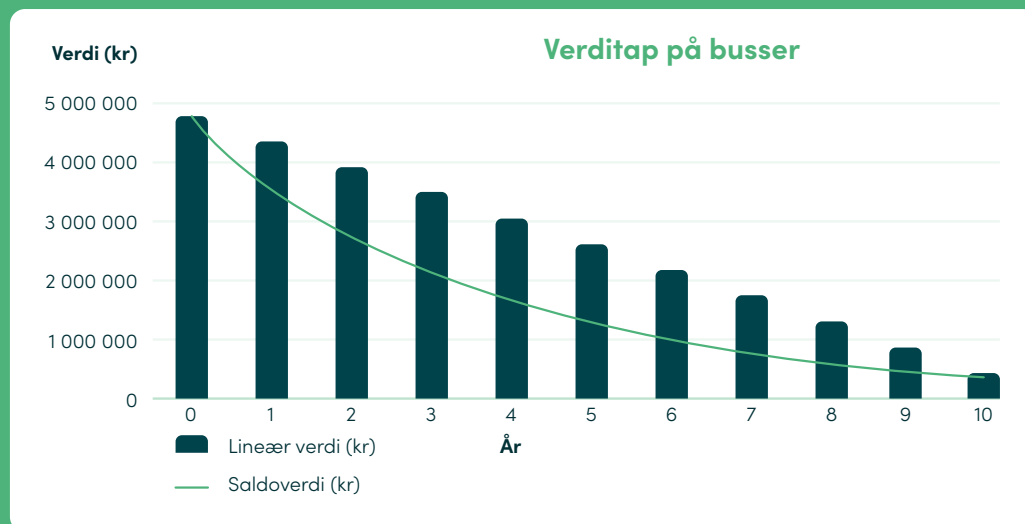
- Kontrakten bør ha en åpning for at partene skal samarbeide for å opprettholde effektivitet når det skjer endringer i produksjonen. Kontrakten bør angi metodikk, nivå for avvik og intervall for gjennomgang av skiftplaneffektivitet.

2.2 Vogner inn og ut av kontrakter

Produksjonsjusteringer som oppstår underveis i kontraktperioden, kan medføre behov for flere eller færre vogner enn ved oppstart av kontrakten.

I dagens kontrakter er det normalt å kompensere operatør for vogninnsatsen etter en godtgjørelse pr vogn i rute. Det er vanlig å bruke en lineær modell, der operatørs vognkostnad fordeles jevnt over kontraktperioden med et fast beløp pr. måned. Dette utgjør samtidig endringsprisen når vogn tas ut av eller fases inn i kontrakten. Problemstillingen er at busser som tilsettes

sent i kontraktperioden, kan koste operatøren langt mer enn kompensasjonens størrelse. Tilsvarende vil en buss som tas ut av produksjon tidlig i kontraktperioden ofte ha hatt et større verditap enn hva som kompenseres. Det erfarer også et mer usikkert brukmarked i overgangen til utslippsfri produksjon, som gjør det mer utfordrende enn før å forutse restverdien på bussene.



Illustrasjon: Bussens reelle verdi faller raskere enn den lineære verdien. Eksempelet viser en buss anskaffes for 4,8 mill kr, med en antatt restverdi på 400.000 kr ved kontraktens slutt etter 10 år. Lineært avskrives bussen med 440.000 kr/år. Markedsverdi er noe mer krevende å estimere, men forventes å ligge nærmere saldoverdi. Den største differensen mellom lineær og reell verdi oppstår i kontraktens år 3–6, som er typiske tidspunkter å gjennomføre produksjonsjusteringer på.

Anbefaling: Kompensasjonen for vogner ut/inn av produksjon bør differensieres, ut fra hvor langt ut i kontraktsperioden man er.

Hvorfor: Etablere en tettere sammenheng mellom kompensasjonens størrelse og operatørens reelle kostnader/inntekter når vogner fases inn/ut. Dette bidrar til mer balanserte kontrakter. Modellene nedenfor kan brukes uavhengig av om operatør eier eller leaser bussene.

Vogn inn

Alternativ 1: Estimert markedsverdi (trappetrinnsmodell)

- Vognprisen i prisskjemaet økes med 10 % for hvert år som har gått.
- Eksempel: Dersom en ny buss settes inn i starten av år 5, og den årlige vognprisen fra opprinnelig innlevering av anbud er 200.000 kr, så vil vognprisen være 280.000 kr pr år de neste årene ($200' + 4 \text{ år} \cdot 20' (10 \%) = 280.000$).
- Hvis det ikke er mulig å fremskaffe identisk eller sammenlignbare busser som ved kontraktsoppstart, benyttes endringsordre etter "åpen bok"- prinsippet.

Alternativ 2: Faktisk merkostnad

- Kapitalkostnad for buss som settes inn, blir godtgjort etter faktisk merkostnad. Merkostnaden fordeles så over gjenstående år av kontrakten. Dette innebærer at risikoen flyttes til oppdragsgiver. Oppdragsgiver bør sikre at konkurransedyktige priser legges fram. Modellen er benyttet i nyere busskontrakter hos Skyss.
- [Operatørs samlede investeringskostnad inkl. finansiering] – [fremtidige betalinger gjennom ordinære vederlag] – [antatt markedsverdi ved kontraktslutt]. Beløpet fordeles over de resterende årene av kontrakten.
 - Dokumentasjon for faktisk investeringskostnad er signert innkjøpsavtale for bussen. Dokumentasjon for bussens markedsverdi er verddivurdering foretatt av fagkyndig 3.part og verditapstabeller for bussen fra produsent eller uavhengig 3.part.

Vogn ut

Alternativ 1: Estimert markedsverdi (trappetrinnsmodell)

Busser som tas ut av kontrakt godtgjøres etter følgende tabell:

Gjenværende kontraktsperiode	Andel av godtgjørelse som beholdes ut kontraktsperioden
10	0%
9	10%
8	20%
7	30%
6	40%
5	50%
4	60%
3	70%
2	80%
1	80%

Eksempel: Hvis en buss tas ut etter 3 år og det er 7 år igjen av kontrakten, beholdes 30 % av gjennomsnittlig vogn Godtgjørelse fra prisskjemaet hvert av de 7 gjenstående årene. Satsene som er vist i tabellen er utledet fra forutsetninger som redegjøres for under. Satsene justeres når det benyttes lengre eller kortere kontrakter enn 10 år.

Regneeksempel som illustrerer og danner grunnlag for tabellen:

Forutsetninger: Investering 4,5 MNOK, 10 års kontrakt, 6 % rente, restverdimatrise/restverdi etter hvert år i røde tall. Vogngodtgjørelse per år i prisskjema settes lik forventet årlig betaling ved et annuitetslån over 10 år (590 TNOK pr år). Dersom oppdragsgiver velger en fallende profil på vogngodtgjørelse, anbefales alternativ 2.

	Annuitet 10 år	Rente	Avdrag	Investering/ restgjeld	Estimert verdi buss*	Tap ved å ta bussen ut av produksjon etter x år	Gjenværende kontraktperiode	på gjenværende kontraktperiode betaling pr år	Tap fordelt på gjenværende kontraktperiode	Andel av vogn- godtgjørelse som beholdes ut kontraktperioden
År 0	-	-	-	4 500 000	100 % 4 500 00	-	-	-	-	0 %
År 1	589 897	270 000	319 897	4 180 103	80 % 3 600 000	580 103	9	64 456	11 %	
År 2	589 897	250 806	339 437	3 841 012	65 % 2 925 000	916 012	8	114 501	19 %	
År 3	589 897	230 461	359 437	3 481 575	50 % 2 250 000	1 231 575	7	175 939	30 %	
År 4	589 897	208 895	381 003	3 100 572	35 % 1 575 000	1 525 572	6	254 262	43 %	
År 5	589 897	186 034	403 863	2 696 709	25 % 1 125 000	1 571 709	5	314 342	53 %	
År 6	589 897	161 803	428 095	2 268 615	20 % 900 000	1 368 615	4	342 154	58 %	
År 7	589 897	136 117	453 780	1 814 834	15 % 675 000	1 139 834	3	379 945	64 %	
År 8	589 897	108 890	481 007	1 333 827	10 % 427 500	906 327	2	453 164	77 %	
År 9	589 897	80 030	509 868	823 960	8 % 342 000	481 960	1	481 960	82 %	
År 10	589 897	49 438	540 460	283 500	6 % 283 500	0	0	0	100 %	
	5 898 972	1 682 472	4 216 500							

* Basert på tilfeldig valgt gjenkjøpsmatrise/estimat der gjenkjøpsavtale ikke er tilbudt.
Denne vil variere mellom busstyper, bussleverandører og kjørelengde.

Dersom en vogn tas ut etter 3 års drift, er restverdi estimert til 50%/2,25 MNOK. Ettersom operatør ved et annuitetslån betaler mest renter i starten av kontrakten, er restgjelden kun redusert til ca 3,5 MNOK. Hvis bussen avhendes til markedsverdi, vil operatør sitte med et tap på ca 1,2 MNOK. Dette fordeles ut over resterende kontraktperiode (for å unngå for stor engangseffekt for oppdragsgiver), i form av at operatør beholder 30% av godtgjørelsen for vogn ut kontraktperioden.

Alternativ 2: Faktisk kostnad

Kapitalkostnad for vogn som tas ut, blir godtgjort etter faktisk kostnad. Kostnaden fordeles så over gjestående år av kontrakten. Modellen er benyttet i nyere busskontrakter hos Skys.

[Operatørs samlede investeringskostnad inkl. finansiering] – [tidligere mottatte betalinger gjennom ordinære vederlag] – [antatt markedsverdi ved uttakstidspunktet]. Beløpet fordeles over de resterende årene av kontrakten.

Dokumentasjon for faktisk investeringskostnad er signert innkjøpsavtale for bussen. Dokumentasjon av rentekostnader bør inngå i beregningen. Dokumentasjon for bussens markedsverdi er verdivurdering foretatt av fagkyndig 3.part og verditapstabeller for bussen fra produsent eller uavhengig 3.part.

Gjelder både alternativ 1 og 2:

Noen oppdragsgivere stiller alderskrav til bussene. Ved fastsettelse av markedsverdi, bør det i så fall legges til grunn det som inntreffer først av kontraktsslutt eller passering av alderskravet.

Godtgjørelsen utbetales uavhengig av om vognen avhendes eller beholdes. Ved et salg,

erfares det at brukte busser har hatt et større verditap enn hva som blir kompensert. Ved gjenbruk i andre kontrakter med offentlige innkjøpere, bør inngangsverdi i den overtakende kontrakten settes lik den utgående verdien fra forrige oppdragsgiver, justert for avskrivninger siden uttak (eventuelt med en forhandling mellom partene).

Så lenge oppdragsgiver betaler godtgjørelse for vogn, bør det årlig rapporteres om bruk og eventuelle vederlag fra andre offentlige oppdragsgivere knyttet til vognen. Dersom slik rapportering ikke oppfylles, eller operatør mottar en høyere vogngodtgjørelse fra annen offentlig oppdragsgiver enn fastsatt markedsverdi på uttakstidspunktet (justert for kapitalslit), bør godtgjørelsen bortfalle. Dette for å unngå at flere offentlige oppdragsgivere betaler differansepris mellom markedsverdi og restgjeld for samme buss. Rapportering, men ikke godtgjørelse, stopper i det tilfelle vognen selges.

Alternativt til å utbetale et årlig beløp ut kontraktstiden, vil oppdragsgiver kunne velge å utbetale hele beløpet som et engangsbeløp.

Anbefaling: Pragmatiske krav ved tilsetning av vogner underveis i kontraktsperioden, med utgangspunkt i Bussdirektivet og Bus Nordic standard.

Hvorfor: Å tilsette nye busser mot slutten av kontraktstiden er kostbart, grunnet kort nedskrivningstid på investeringen. Gjenbruk av busser reduserer investeringskostnadene og kan bidra til økt fleksibilitet og lavere klimaavtrykk, i tråd med det overordnede målet om best og mest mulig kollektivtransport for pengene.

Hvordan: Det bør først undersøkes hvordan behovet kan dekkes gjennom brukt materiell. Kontraktene bør ha formuleringer som gir oppdragsgiver anledning til å avvike fra den opprinnelige materiellspesifikasjonen, når alternativ buss kan utføre transportoppgavet. Bus Nordic regulerer f.eks. ikke tema som drivlinje, design, dørløsninger og IT.

Anbefaling: Kontraktslengde som reflekterer levetiden på vognene

Hvorfor: Busser avskrives over kontraktstiden, eller nedskrives med en restverdi.

El-busser har potensial for å vare lengre enn dagens kontraktslengder, og pga. høyere kapitalkostnader enn for en tilsvarende diesalbuss, er insentivene for lengre levetid styrket. Det erfarer også at innkjøpet og vedlikeholdet tilpasses kontraktslengden. En annen viktig dimensjon er at lange kontrakter gir økt forutsigbarhet for de ansatte.

Hvordan:

- Kontraktslengden bør i større grad gjenspeile forventet levetid på vognene.
- Det anbefales at busser avskrives over ordinær kontraktslengde.
- Hvis opsjonsår velges, bør prisskjemaet tilpasses slik at kapitalkostnaden prises inn i basisperiode og opsjonsårene prises med egne priser. Dette fanger også opp økte vedlikeholdskostnader på slutten av vognenes levetid.
- EU-forordningens hoved- og unntaksbestemmelser tilsier at maks kontraktslengde i busstransport er 10-15 år (se faktaboks).

FAKTA

Kollektivtransportforordningen (implementert i norsk rett ved [FOR-2010-12-17-1673](#) har bestemmelser om maksimal kontraktslengde for anbudskontrakter om offentlig persontransport.

Forordningens artikkel 4 nr. 3, slår fast at kontraktslengden for busstransport maksimalt kan være 10 år. Årsaken til begrensningen i kontraktslengde er hensynet til konkurranse. EU legger til grunn at jo lengre kontraktene er, jo mer reduserer man konkurransemulighetene for andre leverandører ved neste runde. Hensynet til konkurranse taler derfor mot lengre kontraktslengde.

Det finnes likevel noen unntakssituasjoner som nevnt i artikkel 4 nr. 4, som gjør at kontraktstiden kan utvides med opptil 5 år (totalt 15 år):

1. Hvis avskrivningen av eiendeler krever det, kan kontrakten forlenges med halvparten av den opprinnelige kontraktslengden. Forutsetningen er at yteren av den offentlige tjenesten (operatøren) stiller til rådighet en vesentlig del av alle de eiendeler som er nødvendige for å ivareta persontransporten i henhold til kontrakten, og at disse eiendelene hovedsakelig benyttes til den persontransporten kontrakten omfatter.
2. Hvis det er berettiget ut fra kostnadene som følge av en «særlig geografiske beliggenhet», kan varigheten forlenges med halvparten av opprinnelig kontraktslengde, i de mest fjerntliggende regionene.
3. Hvis det er berettiget ut fra kapitalavskrivning knyttet til ekstraordinære investeringer i infrastruktur, rullende materiell eller kjøretøy, og hvis kontrakten tildeles etter en rettfærdig anbudsprosedyre, kan en kontrakt ha lengre varighet. For å sikre åpenhet i dette tilfellet, skal den kompetente myndighet i så fall innen ett år etter kontraktinngåelsen oversende Kommisjonen kontrakten og de opplysningene som begrunner kontraktens varighet.

2.3 Fastsettelse av kjøretider

Oppdragsgiver definerer kjøretidene. Dette er ingen eksakt vitenskap, fordi kjøretidene kan variere med førerens kjørestil, passasjervolum og trafikksituasjon. Det viktige er at kjøretiden er realistisk, og at den er mulig å holde under skiftende kjøreforhold. Kontraktene bør inneha gode mekanismer for regulering av kjøretider.

Anbefaling: Realistiske kjøretider

Hvorfor: Mest mulig realistiske kjøretider gir riktigst godtgjørelse for operatør og bedre arbeidsmiljø for sjåførene.

Hvordan:

– Etterstrebe faktabasert tilnærming til fastsettelse av kjøretider og aktiv bruk av data. Eksempelvis ved uttak av data fra kjøretidsregistreringssystemer for analyseformål, eller import av data til ruteplanssystemene for bruk av dennes funksjonalitet/programvare.

– Etablere metode for måling, regelmessig gjennomgang og endring av rutetider.

– Mest mulig riktige kjøretider ved utlysning av kontrakt, blant annet etter innspill fra potensielle tilbydere.

– Minimum årlig gjennomgang av kjøretider i kontraktsperioden.

– Stive rutetider (avganger på faste minuttall) handler om forutsigbarhet og enkelhet for kundene. Differensierte kjøretider kan være aktuelt å benytte i områder der kjøretidene varierer mye over driftsdøgnet.

– Økt, felles trykk på gjennomføring av fremkommelighetstiltak som får bussene raskere fram i trafikken.

Anbefaling: Stille krav til reguleringstid mellom turer

Hvorfor: Reguleringstid legges til underveis i linjeforløpet og/eller ved endeholdeplass

for å dekke inn variasjoner i kjøretidene, sikre punktlighet og unngå at forsinket ankomst til endeholdeplass forplanter seg til neste tur.

Hvordan:

– Oppdragsgiver kan definere minimum reguleringstid mellom turer (antall minutter) på linjer som er utsatt for større variasjoner i kjøretidene. Tiden bør stå i forhold til linjelengden, hvor købelastet traseen er, passasjervolum, og korrespondanser. Det kan også være aktuelt å differensiere tiden mellom rush og ikke-rush eller sesonger, for å ta høyde for tidvise variasjoner i kjøretid.

– Oppdragsgiverne bør ha fokus på å utvikle ruteplaner som tilrettelegger for effektiv bruk av vogner, eksempelvis ved at turer lar seg effektivt koble i vognløp.

– Oppdragsgiver bør ta hensyn til hvor sjåførfasiliteter finnes når ankomster og avganger planlegges. Operatør er som arbeidsgiver ansvarlig for at personalet sikres tilstrekkelig tid til pauser, men erfaringer tilsier at reguleringstiden i mange tilfeller kan benyttes til dekke personlige behov for sjåfører.

– Operatør sørger for nok tid til lading, kobling av turer fra andre linjer i vognløp (interlining), gjennomføring av pauser og tilstrekkelig tid til sjåførens personlige behov.

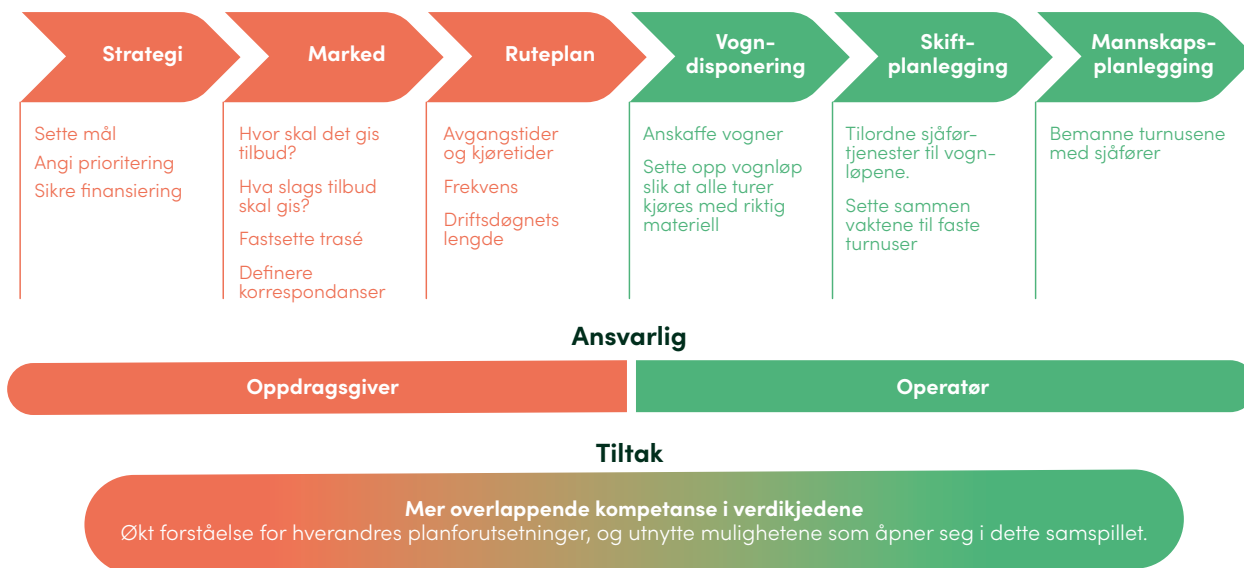
– Oppdragsgiver kan velge å evaluere robustheten i vognløpene, og premiere løsninger som gir merverdi utover minimumskrav.

2.4 Samarbeid ved rutejusteringer i kontraktperioden

Et godt samarbeid mellom oppdragsgiver og operatør sikrer effektiv drift, høy kvalitet og god tilpasning til endringer over tid. Dialogen bør være faktabasert, og preget av tillit, åpenhet og felles målforståelse. Det er oppdragsgiver som beslutter ruteendringer, innenfor de rammer som kontrakten setter. Men det er god praksis at innretningen på større endringer diskuteres før formell endringsmelding sendes, og at varsling skjer i god tid.

Operasjonalisering av bussdriften

Fra strategisk til taktisk til operativt nivå



Illustrasjon: Økt gjensidig forståelse for hverandres planforutsetninger.

Ansvar for de ulike stegene ligger fast; Oppdragsgiver er ansvarlig for tilbudsplanlegging, og operatør for produksjonsplanlegging. Det er nyttig med økt gjensidig forståelse for hverandres planforutsetninger: Oppdragsgiver bør eksempelvis ha oversikt over vognløp, for å ha et aktivt forhold til om produksjonsjusteringer under planlegging kan la seg innplassere innenfor eksisterende produksjon, eller om det utløser behov for flere vogner. Eventuelt tilpasse nye avganger, slik at de ikke dimensjonerer uttaket. Det er heller ingen ulempe at oppdragsgiver har kjennskap til kjøre- og hviletidsbestemmelser for sjåførene, for å unngå at det planlegges unødige fordyrende løsninger. På den annen side trenger operatør kunnskap om kunde- og markedsbehov, og innsikt i politiske beslutningsprosesser, for å kunne spille inn effektiviseringsforslag som er så gode at de blir gjennomført.

Anbefaling: Mulighet for operatør til å spille inn forslag

Hvorfor: Operatør har kompetanse om rute-optimering på detaljert nivå, og gode forutsetninger for å se etter potensielle besparelser og merutnyttelse av vogner. Det er en forventning at operatør proaktivt og uoppfordret skal foreslå tiltak som kan forbedre tjenesten eller føre til økt effektivitet. Operatør bærer størst risiko for dimensjonering av vogner og sjåførere, og har dermed stor egeninteresse.

Hvordan:

– Kontraktsfeste at «Operatør oppfordres til å foreslå endringer av Oppdraget som kan bidra til kvalitetsmessige, markedsmessige, økonomiske, miljømessige, tekniske eller andre forbedringer.»

– Vurder også: «Oppdragsgiver kan kreve at Operatør minimum en gang i året legger fram en totalvurdering av Oppdraget med forslag til forbedringer og endringer.»

Anbefaling: Overskuddsdeling ved effektiviseringsforslag som operatøren fremmer

Hvorfor: Dette er en videreutvikling av det foregående punktet, ved at operatør også gis et sterkere økonomisk motiv til fortløpende å se etter optimeringsmuligheter i produksjonen.

Hvordan:

– Enkeltforslag med begrunnelse kan fortløpende legges fram for Oppdragsgiver. Oppdragsgiverne benytter en form for skjema/regneark for innmelding av forslag.

– Det bør defineres en prosedyre for hvilke kriterier som skal oppfylles for at tiltaket blir

anbefalt, f.eks. kvalitetsmessige, markeds-messige, økonomiske, miljømessige og tekniske forhold. Det vil i alle tilfeller være oppdragsgiver som avgjør om tiltak iverksettes.

– Besparelsen dokumenteres og gevinsten deles mellom oppdragsgiver og operatør, eksempelvis 50/50.

– Operatørs andel av besparelsen bør fordeles over kontraktsperioden og inngå i den månedlige godtgjørelsen, eller så lenge besparelsen kan realiseres i produksjonen som kontrakten omfatter.

Anbefaling: Samarbeid om større endringer, i god tid før gjennomføring.

Hvorfor: Det vil oppstå behov for å justeringer og endringer underveis i en lang driftskon-trakt. Et samarbeid mellom oppdragsgiver og operatør er nyttig, for å innrette tilbudet effektivt mot de oppståtte endringene i kunde-behov eller rammebetingelser. Spesielt er det nyttig med samspill om justeringer som kan få konsekvens for dimensjonering av vogner og sjåførere. Tidlig involvering sikrer også at tariffestede frister overfor sjåfører overholdes.

Hvordan: Oppdragsgiver sørger for dialog og tidlig involvering av operatør når større ruteendringer vurderes. Alternativer bør simuleres i ruteplansystemene, slik at detal-jerte konsekvenser for økonomi, vognløp og skiftplaner synliggjøres, og eventuelle unød-vendig kostbare løsninger unngås. Operatør på sin side må forvente å sette av ressurser til slikt arbeid, og akseptere at det tidvis utre-des alternativer som av ulike årsaker ikke blir realisert.

2.5 Involvering av operatør ved anskaffelser

Når tiden for ny konkurranse nærmer seg, gjelder egne regler for kommunikasjon mellom oppdragsgiver, dagens operatør og potensielle tilbydere. Målet er å sikre likebehandling, åpenhet og konkurranse på like vilkår. Det er lov – og anbefalt – å ha dialog, men den må være åpen og følge prosedyrer i anskaffelsesregelverket.



Anbefaling: Anskaffelsesprosessen bør innledes tidlig nok

Hvorfor: Ved å innlede arbeidet med anskaffelsen tidlig nok, ca 2–3 år før kontraktsoppstart, skapes en ramme for å gjennomføre gode prosesser. Et godt gjennomført forprosjekt forventes å føre til bedre løsninger, noe som er i felles interesse. Det bidrar samtidig til å sette fokus på mål og prioriteringer, og skape forutsigbarhet for hvilke målområder det skal leveres på.

Hvordan:

Det anbefales gjennomført et forprosjekt knyttet til rutetilbudet som kan omfatte gjennomgang av kunde- og markedsbehov, analyse av etterspørsel etter dagens tilbud, utredning av mulige endringer i tilbudet med anbefaling, samt innspill til infrastrukturtiltak. Forprosjektet legges opp slik at dagens operatør kan bidra med lokalkunnskap om markedet, og andre operatører kan gi innspill. Dokumentasjonen skal være offentlig.

Anbefaling: Oppdragsgiverne bør benytte verktøy for markedsdialog innen offentlige kjøp

Hvorfor: Det erfares å være betydelige forskjeller mellom oppdragsgiverne når det gjelder måten anskaffelsene gjennomføres på. Markedsdialog forventes å bidra til økt gjensidig forståelse, bedre konkurranse, bedre prosesser, færre misforståelser og komplikasjoner underveis, og kompetanseheving/-utjevning. Markedsdialog er også et ledd i å redusere merarbeid etter at kontrakt er signert.

Hvordan:

- Oppdragsgiver bør invitere til markedsdialog.
- Markedsdialog kan skje på mange måter: Formelle verktøy innen offentlige kjøp

omfatter bl.a. RFI (Request for Information), dialogkonferanser der man eksempelvis kan presentere konkurransegrunnlaget, og følge opp med 1:1-møter og skriftlige innspill.

- Type dialog bør tilpasses kontraktens art og tiden tilgjengelig.

Anbefaling: La tilbyderne respondere på et cirka 90 % ferdig konkurransegrunnlag

Hvorfor: Hensikten er få innspill, oppklare uklarheter, gjøre nødvendige tilpasninger og unngå unødvendig fordyrende krav forut for kunngjøring av konkurranse. Jo flere endringer som kan innarbeides i konkurransegrunnlaget før kunngjøring, jo mer effektiv konkurranse kan man forvente å gjennomføre i neste fase. Det kan forventes færre spørsmål og svar, mindre risiko for avlysning, og lavere arbeidsbyrde for alle.

Hvordan:

- Oppdragsgiver sender ut et ca. 90 % ferdig konkurransegrunnlag for operatørinnsnitt.
- Dialog kan f.eks. skje som 1:1-møter med mulighet for å ettersende skriftlige innspill.
- Rutetabeller bør inkluderes som del av grunnlaget som det bes om tilbakemelding på.

Anbefaling: Oppdragsgivere kan med fordel samarbeide om markedsdialog

Hvorfor: Operatørene opplever at oppdragsgiverne stiller mange av de samme spørsmålene. Det finnes et potensiale for å lære av hverandre og dele erfaringer.

Hvordan: Oppdragsgivere kan delta på hverandres markedsdialoger. Samarbeid om et sett standard spørsmål for tema av mer generell art, som operatørene kan utforme standardsvar på.

3. Incentiver og gebyrer

Bransjen har sammen tatt store steg. Kvaliteten som leveres i kollektivtrafikken i dag, holder et langt høyere nivå enn da bonus/malus-elementer og gebyrer ble innført i kontraktene tidlig på 2000-tallet. Regulariteten i tilbudet er mange steder over 99,8 %. Samtidig har kundenes forventninger økt.

Incentiver og gebyrer brukes for å styre kvaliteten på tjenesten. Det handler om å belønne god ytelse og sanksjonere dårlig ytelse, slik at operatøren får en direkte økonomisk motivasjon til å levere en bedre kollektivtjeneste for passasjerene. Utgangspunktet er at incentivordningen bør gjelde forhold som operatør har muligheten til å forbedre, uten større ytre påvirkning. Videre bør kvalitetsområdene reflektere hva kundene er opptatt av.

En tidligere gjennomgang fra Kollektivtrafikkforeningen viste at oppdragsgivere i sum benytter 40–50 ulike kvalitetsparameter som grunnlag for incentiver eller gebyrer. Intensjonene har vært gode og kreativiteten stor, men alle tema framstår ikke som like viktige. For mange tema er egnet til å skape målkonflikt og uklart fokus. Derfor er forenkling et viktig stikkord i denne veilederen.

3.1 Prinsipp for utforming av insentiver (bonus/malus)

En bonus bør være noe å strekke seg etter, og ikke sees på som del av den faste kompensasjonen til operatør. Normalt vil en tilbyder budsjettere med en andel bonus, som vil si at driftsøkonomien forutsetter at det leveres høy kvalitet på bonusområdene. Bonus kan også være et godt virkemiddel overfor operatørens ansatte, som kommunikasjon og eventuelt overskuddsdeling, slik at oppdragsgivers mål overføres helt ut i førstelinjen, til de daglige kundemøtene.

Anbefaling: Bonus bør reflektere oppdragsgivers viktigste målområder

Hvorfor: Kontrakten handler om å forene ulike mål, og stimulere operatør til å jobbe for å innfri oppdragsgivers mål, dvs. flere kunder, økt markedsandel, økt kundetilfredshet.

Hvordan:

- Benytt bonuselementer i kjørekontraktene
- Knytt bonus til oppdragsgivers viktigste målområder
- Benytt en modell som er tydelig, målbar og etterprøvbart.
- Det er forbedring i prestasjon som bør utløse bonus, og modellen bør være forutsigbar.

- Dialog og justering ved eventuell endring av målemetode.

- Bonus kan knyttes til årlige satsingsområder, som gir fleksibilitet underveis i kontrakten hvis behovene endres eller uforutsette forhold oppstår. Eksempler på satsingsområder kan være passasjervekst, rekruttering, service, språknivå, universell utforming, reduksjon i sykefravær og innovasjonsprosjekter.

- Ruter AS har eksempelvis benyttet to bonuselementer i nyere kontrakter: kundetilfredshet (fast element med inntil 40 % av bonusrammen) og satsingsområde (60 % av bonusrammen med tema som varierer, og defineres av oppdragsgiver årlig).

Anbefaling: Riktig bonusnivå som stimulerer til innsats

Hvorfor: For å forsvare ekstra anstrengelser, bør bonusen oppleves som verdt innsatsen. Bonusnivået bør reflektere eventuelle investeringer på operatørens hånd. I empirien finnes ikke entydig svar på hvor stor bonusandelen i kontraktene bør være. I Norge finnes det praktiske eksempler på kontrakter med betydelig insentiver pr nye passasjerer, som likevel hadde begrenset effekt på kvaliteten, og kontrakter uten bonuselementer der operatøren likevel leverte høy kvalitet.

Hvordan: Bonusnivå på 4–6 % av årlig kontraktsverdi anses å være et nivå som stimulerer til innsats og kan begrunne eventuelle investeringer i f.eks. systemer og vogner. En mulighet som noen operatører benytter, er å øremerke deler av bonusen til velferdstiltak for sjåførene.

Anbefaling: Unngå malus og gebyr på samme kvalitetsområde

Hvorfor: Malus og gebyr for samme avvik gir «dobbel straff» og medfører økt risiko for

operatør og dårlig balanse i kontraktene. Et eksempel er gebyr for innstilt avgang, i kombinasjon med malus for svekket regularitet. Generelt har det blitt mindre vanlig å benytte malus i kontraktene, da gebyrer ivaretar mye av den samme funksjonen.

Hvordan: I kontrakter der malus benyttes, bør samme avvik ikke utløse både malus og gebyr.

Anbefaling: Bonus som verktøy for å stimulere til innovasjon

Hvorfor: Bransjen er opptatt av innovasjon og smarte løsninger. Samtidig kan lange busskontrakter være begrensende for rask innfasing av gode løsninger. I dag skjer mye av innovasjonen i forbindelse med anbudene, enten ved at oppdragsgiver øker sine krav (f.eks. nullutslipp), og/eller at tilbyderne evalueres på foreslåtte løsninger.

Hvordan: Bonus for årlig satsingsområde kan knyttes til implementering av innovative løsninger.

3.2 Prinsipper for utforming av gebyrer

Anbefaling: Forenkling av antall gebyrområder i kontraktene, som knyttes til målområdene som er viktigste for kundene

Hvorfor: For mange gebyrtema kan skape målkonflikt og uklart fokus. Noen busskontrakter inneholder 15-30 gebyrområder, men der kun 5-10 er i jevnlig bruk. Gebyrer er nødvendig som «ris bak speilet», men det vurderes å være et rom for forenkling, uten at gebyrene mister sin funksjon.

Hvordan:

- Knytte gebyrene til kundens viktigste målområder.
- Fjerne gebyrtema som ikke anvendes.
- Utvikle et sett standard temaområder som er gjenkjennbare mellom oppdragsgiverne.
- Bransjen vil jobbe for standardisering av gebyrområdene.

Anbefaling: Fornuftig nivå på gebyrer, inntil et makstak

Hvorfor: For å fungere etter hensikten, bør gebyret utgjøre en viss størrelse. Gebyret bør motivere til raskest mulig feilretting, og begrunne investeringer i tiltak/prosedyrer/systemer på operatørens hånd for å unngå at avvik oppstår. Men når gebyr ilegges,

vil operatøren ha sterke insentiver til rask feilretting, fordi gebyrer slår svært negativt ut på driftsøkonomien. Et makstak på gebyrer vil derfor ikke bli noen «hvilepute», fordi ingen operatør kan leve med høyt nivå på gebyrer over tid. I det følgende skilles på IT-gebyrer og driftsgebyrer.

Hvordan:

- Fastsettelse av gebyrsatser tilpasses hver kontrakt, men satsene bør stå i forhold til avvikets alvorlighetsgrad og økonomien i kontrakten.
- Det kan defineres et makstak på illeggelse av gebyrer («cap»).
- Innen IT-gebyrer kan et makstak eksempelvis være 1,5 % av godtgjørelsen pr måned, i kontrakter som har IT i buss.
- Innen driftsgebyrer kan et makstak eksempelvis være 3 % av godtgjørelsen pr måned/kvartal.

- Hvis taket på driftsgebyr nås i f.eks. to sammenhengende perioder, bør det kreves at operatøren legger fram, får godkjent og iverksetter tiltaksplaner. Hvis operatøren feiler på å iverksette/gjennomføre tiltak, kan makstak oppheves for de neste periodene, og gebyrer belastes fram til kvaliteten er gjenopprettet. Taket gjeninnføres for fremtidige perioder når operatøren igjen leverer en tilstrekkelig kvalitet.

Anbefaling: Aksept for avvik innenfor minimumsnivå

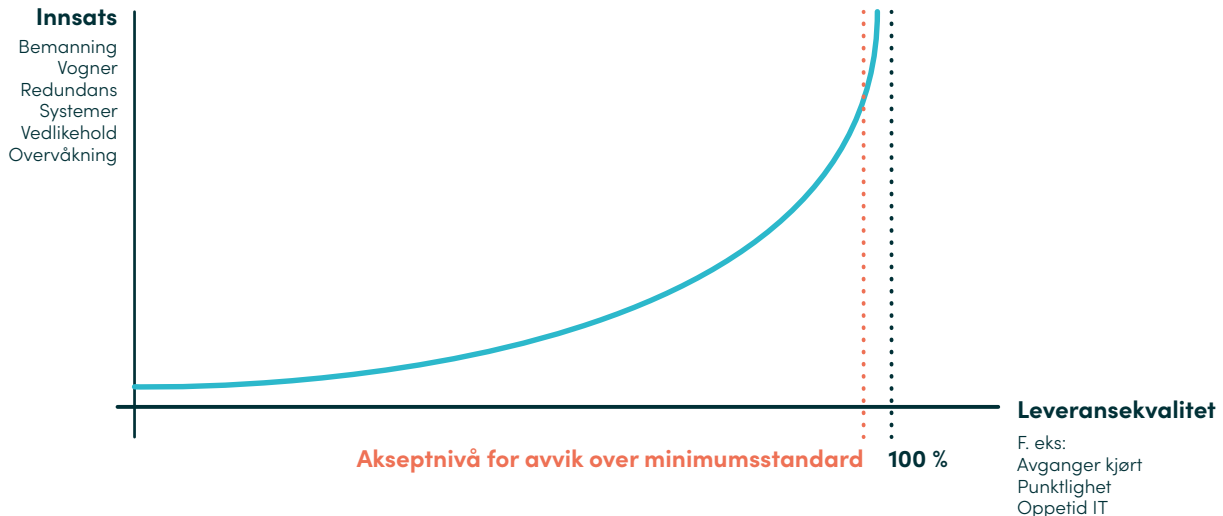
Hvorfor: På mange områder leveres det høy kvalitet på tjenesten. En regularitet på 99,8 % innebærer at det oppstår én innstilling pr. 500 avganger. Selv om konsekvensene er store for kundene som rammes av kanselleringen, vil en regularitet på dette nivået generelt kunne anses som høy.

Hvordan:

- Gebyrer kan ettergis dersom det leveres

en kvalitet som i gjennomsnitt ligger over et avtalt nivå. F.eks. ettergi alle gebyrer på innstillinger i perioden, hvis regulariteten i gjennomsnitt var > 99,8 %.

- Hvis kvaliteten faller til et lavere nivå enn avtalt, faktureres alle gebyrer.
- Et annet eksempel er opptid på IT-systemer, der et nivå på 98 % kan anses som akseptabelt.



Illustrasjon: Aksept for avvik innenfor minimumsnivå. Når økt leveranse til 100 % enten ikke mulig pga. ytre forhold (f.eks. bilkø), eller vil kreve uforholdsmessig stor innsats i forhold til resultat/kundenytte.

Anbefaling: Differensiert gebyr når tiltak iverksettes

Hvorfor: Rask feilretting, eventuelt via subsidiære løsninger, vil være i kundens interesse. Eksempler på løsninger er å kjøre en del av turen alternativt til å innstille hele, eller betjene turen med annen vogntype enn avtalt.

Hvordan:

- Mekanismer i kontrakt som gir adgang til å redusere gebyr når operatør har gjort en ekstra innsats for å begrense negative konsekvenser for kundene. Dog bør dette ikke lede til økt kontraktsadministrasjon.
- Alternativt øke gebyrstørrelsen, hvis avviket oppstår mer enn x ganger innenfor perioden.

3.3 Arbeidsform og samarbeid

Både oppdragsgivere og operatører rapporterer om en daglig oppfølging som tar mye fokus, og skaper negativitet og slitasje på personell. Utfordringen handler særlig om bevisbyrde og dokumentasjon av årsakssammenhenger knyttet til gebyrene som legges.

Anbefaling: Enklere administrasjon knyttet til gebyrer

Hvorfor: Oppdragsgivere og operatørene ønsker å redusere tidsbruken knyttet til oppfølging av gebyrer, for sammen å skape et mer positivt samarbeidsklima i kontraktsoppfølgingen, og rette fokuset mot kunde og tilbudsutvikling.

Hvordan:

Det er summen av tiltakene som foreslås i denne veilederen som forventes å føre til enklere administrasjon og bedre arbeidsklima, herunder:

- Forenkling av antall gebyrområder, gir mindre administrasjon og økt målforståelse.
- Fornuftig nivå på gebyrer, inntil makstak.
- Aksept for avvik innenfor minimumsnivå, som reduserer fokuset på enkeltavvik når det leverte kvalitetsnivået generelt er høyt.
- Differensiert gebyr, som endrer fokus fra å utmåle gebyr til å iverksette tiltak.

Anbefaling: Aksept for avvik ved oppstart av nye kontrakter

Hvorfor: Tiden etter oppstart av nye kontrakter kan være preget av flere avvik enn i en mer etablert driftsfase. Avvik kan skyldes flere forhold, bl.a. bemanning og opplæring av ansatte, overganger til nye systemer, planer og tilpasning ny infrastruktur, etc. Det erfares også ofte utfordringer med bussleveranser pga. økte ledetider.

Hvordan:

Flere alternative modeller kan imøtekomme dette f.eks.:

- «Karensperiode» der gebyrer ikke faktureres de første x ukene/månedene av kontrakten. Det bør likevel utarbeides et fakturagrunnlag som viser hvilke gebyrer som ville blitt utløst, som underlag for oppfølgingsarbeid og tiltaksplan.
- En trappetrinnsmodell, der gebyrene reduseres med f.eks. 100, 75, 50, 25 % i ukene eller månedene etter kontraktsoppstart.
- Oppstartsbonus, som utbetales til operatør dersom vellykket implementering.



Veileder

Produksjonsjusteringer, insentiver og gebyrer i busskontrakter

Felles utvalgsarbeid mellom
Kollektivtrafikkforeningen og NHO Transport

