

Bergen, 24.03.21

Ny inntektsmodell i Bybanen AS – Prislistermodell

Viser til pågående eierstyringsprosjekt i regi av Vestland Fylkeskommune (VLFK) med formål om å gjennomgå ansvarsforhold, prising av tjenester samt formaliserer dette i oppdaterte avtaler mellom aktørene i bybane-systemet. Primært VLFK, Skyss og Bybanen AS (BBas). Avtalene gjelder dermed bestiller-avtalen mellom BBas og Skyss samt forvaltningsavtaler mellom VLFK og BBas.

Ny inntektsmodell i BBas henger dermed sammen med prising av tjenester som BBas leverer til VLFK og Skyss primært. Det henvises også til tidligere styresaker i anledning saken. Styresak 4/21 og sak 46/20. Bakgrunn for ny inntektsmodell kan oppsummeres som følger:

- 1) Dagens inntektsmodell er ikke formalisert i avtaler. Har gitt grunnlag for mange diskusjoner og uenigheter. Formalisering av avtalene er helt avgjørende, uavhengig av inntektsmodell.
- 2) Dagens inntektsmodell er blitt til gjennom praksis og er vurdert å være i strid med både aksjeloven og merverdiavgiftsloven. Det regulatoriske rammeverket setter klare krav til bl.a. forvaltning og organisering av selskapet samt prising og regnskapsføring av transaksjoner, herunder inntektsstrømmer.
- 3) Dagens modell vanskeliggjør effektiv styring av selskapet og gir lite intensiver for effektiv økonomistyring og kostnadsoptimalisering. Risiko for konkurranseutsetting.

I styremøte 1/21 og styresak 4/21 gjorde styret i BBas følgende vedtak:

«Styret ser behovet for å endre dagens inntektsmodell for å møte de utfordringer som man står ovenfor i dag samt fremtidige. Selskapet trenger en modell som etterlever det regulatoriske rammeverket, som er mer dynamisk og tilpasningsdyktig i forhold til endringer samt gir de riktige intensiver til effektiv, forsvarlig og lønnsom virksomhetsstyring. Styret tar gjennomgangen av inntektsmodell i Bybanen AS til etterretning og støtter administrasjonens anbefaling om en prislistermodell. Styret ber samtidig administrasjonen utarbeide ulike scenarioer, basert på budsjett for 2021 og dagens kostnadsbase, for å kunne fastsette riktige priser i prislister og synliggjøre nytt risikobilde for Bybanen AS. Endelig styresak legges frem for beslutning i styremøte 2/2021. Styret ser for seg en tilrådning i saken ovenfor eier».

Med utgangspunktet i vedtaket, har vi gjennomført en sensitivitetsanalyse av modellen herunder priselementene basert på både budsjett tall 2021 samt faktiske tall for 2020.

Oppbygging av prislistemodellen

BBas yter tjenester til VLFK og Skyss. Disse tjenester kan grovt sett deles inn i to tjenesteleveranser:

- 1) Forvaltning av eierskapet til infrastruktur Bybane og Trolley. Dette innebærer drift, vedlikehold og verdibevaring av infrastrukturen.
- 2) Leverer passasjertransport til Skyss. Dette innebærer operatørtjenester samt vedlikehold og verdibevaring av vognmateriell.

Utover dette leverer også BBas bistand knyttet til nye byggetrinn, driftskonsept og ruteproduksjon.

En vesentlig del av oppgavene til BBas er konkurranseutsatt og dermed levert av eksterne leverandører. Dette gjelder blant annet operatør, vedlikehold vognmateriell, vintervedlikehold bybanetrasé, grønt-vedlikehold bybanetrasé samt renhold av holdeplasser. Øvrige oppgaver ivaretas av BBAs selv med bruk av egne ressurser og utstyr.

Basert på dette kan man si at kostnadsdriverne i BBas knyttet til tjenesteleveransene er:

- Innkjøp av tjenester herunder f. eks forsikring på materiell eid av VLFK.
- Timer eget personell
- Bruk av eget utstyr
- Forbruk av reservedeler og driftsmateriell.

I prislistemodellen blir disse kostnadsdriverne priset og danner grunnlag for fakturering av tjenestene.

Priselementer som pris pr time samt påslag for blant annet innkjøpte tjenester og vareforbruk må både være 1) basert på vanlige forretningsmessige vilkår. Dvs. være konkurransedyktige, 2) være innenfor regelverk gjeldende for prising av transaksjoner mellom nærstående parter (Transfer pricing), 3) være tilstrekkelig til å dekke øvrige kostnader (støtteaktiviteter som administrasjon m.m.) samt 4) gi en forsvarlig fortjeneste sett ut ifra den økonomisk risiko selskapet er eksponert for.

Grovt sett kan man si at den økonomiske risikoen er begrenset. Dette begrunnes i både den økonomiske garantien VLFK stiller ovenfor BBas, samt «kundene» (VLFK og Skyss) må anses som trygge og stabile «kunder» med god finansieringsevne. Dette taler dermed for at fortjenestemarginen skal være lav.

Når det gjelder pkt 3) ovenfor, skal prisene som settes herunder volumet av tjenester levert, dekke øvrige kostnader i BBAS og samtidig gi (pkt. 4 ovenfor) en forsvarlig fortjeneste. Øvrige kostnader i BBas som skal dekkes er blant annet:

- Ledelse
- Kontorholdkostnader, kostnader knyttet til lokaler, møtekostnader m.fl.
- Administrative oppgaver som lønn, økonomi, HR og juridiske tjenester.
- Lager og logistikk
- Innkjøp
- Kvalitet og HMS
- Kurs og opplæring, seminarer
- Fagforeningsarbeid og AMU
- Innkjøp, drift og vedlikehold av eget utstyr, arbeidstøy, verktøy og kjøretøy.
- Personalrelaterte kostnader (sosiale kostnader)

Priselementer i modellen

Pris pr time er i modellen delt inn i 3 nivåer:

- 1) Nivå 1 (f. eks driftstekniker, vedlikeholds personell)
- 2) Nivå 2 (f. eks ingeniør)
- 3) Nivå 3 (prosjektleder, ledende stilling i BBAs)

Det er videre satt timepriser på arbeid på dag, kveld og natt hvor overtidstillegg og/eller ubekvemstillegg er hensyntatt.

Prisliste	Tekniker	Ingeniør	Prosjektleder	Gjennomsnitt*
Dag	950	1150	1450	1 053
Kveld	1129	1384	1733	1 244
Natt	1321	1635	2036	1 321
Gjennomsnitt*	1 014	1 153	1 450	1 085

*timepriser vektet på antall timer

Kjøretøy pr time	450
Påslag varer og driftsmateriell	10 %
Påslag kjøpte tjenester	5 %
Påslag operatør	3 %
Påslag beredskap	5 %
Påslag reisekost	5 %

Til sammenligning har gjeldende prisliste i BBAs, som brukes ovenfor eksterne kunder i dag, en fast timepris på 950 pr time, uavhengig av type ressurs. (*Dagens prisliste ble fastsatt for flere år siden og er ikke revidert*). Timepris for bruk av kjøretøy i BBAs er satt til kr. 450 pr. time, samme som dagens prisliste. Timeprisen skal dekke direkte kostnader knyttet til kjøretøyene slik som drivstoff, vedlikehold, verditap (avskrivning), forsikring mv.

Påslag for operatør skal dekke indirekte kostnader knyttet til administrasjon av operatørvtalen samt fortjeneste. Øvrige påslag skal likeledes dekke direkte innkjøpskostnader, øvrige indirekte kostnader samt fortjeneste.

Resultat

Lagt til grunn priselementene ovenfor samt budsjetterte tall for 2021 og faktiske tall for 2020, vil resultatet bli som følger:

Resultat (TNOK)	Prisliste	2020	Avvik	Prisliste	Bud 2021	Avvik
Forvaltning Bybane	84 739	55 470	29 269	69 158	56 337	12 821
Forvaltning Trolley		2 745	2 745	7 915	6 055	1 860
Operatør*	139 956	139 957	1	144 977	143 750	1 227
Miljøløftet		10 112	10 112	19 277	17 359	1 918
Eksternt salg		1 988	1 988	635	719	84
Andre inntekter	3 119	3 119	-	1 371	1 371	0
Adm. Honorar		14 921	14 921		16 635	16 635
Totale inntekter	227 813	228 312	499	243 333	242 226	1 108
Totale kostnader	226 176	226 176	-	241 619	241 385	234
Netto finans	191	191	-	140	140	-
Resultat	1 828	2 327	499	1 854	980	874
Resultatgrad	0,80 %	1,02 %	-0,22 %	0,76 %	0,40 %	0,36 %
Skatt (22%)	402	512	-110	408	216	192
Resultat etter skatt	1 426	1 815	389	1 446	765	682

(Ureviderte tall for 2020. Se finansrapport pr desember 2020)

Som vi ser er kostnadsbasen lik for både 2021 og 2020 (ett mindre avvik i 2021 som skyldes at vi har lagt til grunn faktiske forsikringskostnader). Av total kostnadsbase på hhv kr. 226,2 mill. i 2020 og kr. 241,6 mill. i 2021 står operatørkostnader for hhv

kr. 134,9 mill. og kr. 139,6 mill. og kjøpte tjenester for hhv. Kr. 33,5 mill. og kr. 37,4 mill.

Inntektene i 2020 i prislistemodellen er ikke allokert fullstendig på de ulike inntektspostene. Totale inntekter er dermed relevant sammenligningsgrunnlag.

Prislistemodellen gir et resultat før skatt på kr. 1,8 mill. lagt til grunn 2020 tall hvilket tilsvarer en resultatmargin på 0,8%. Dette er en resultatnedgang på kr. 499k. Tilsvarende for 2021 gir prislistemodellen et resultat på 1.854k (0,76%), ett økt resultat på 874k ift. budsjett for 2021. Prislistemodellen er dermed ganske konsistent i forhold til 2020 og 2021, alt annet like.

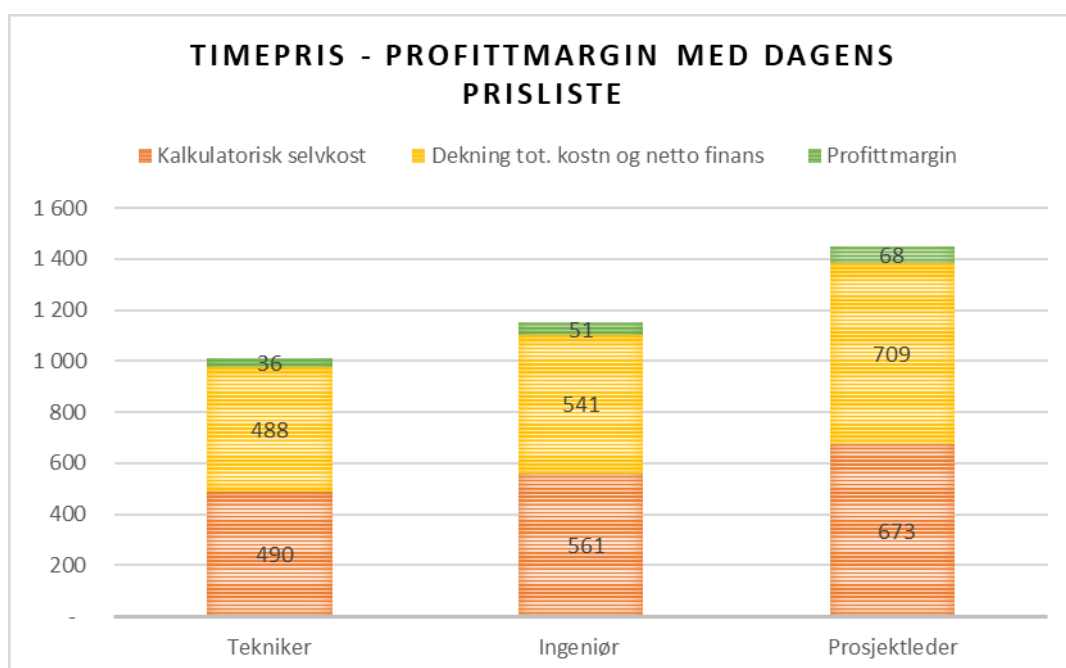
Totale inntekter i 2021 øker med kr. 1,1 mill. lagt til grunn prislistemodellen. Sammenlignet med budsjett 2021 ser vi at «administrasjonshonoraret» er fordelt ut på de fakturerbare tjenestene. Økningen på operatørintekter skyldes at masterplanprosjektet (driftskonseptet for ett utbygget bybanesystem) er i modellen hensyntatt under operatørintekter mens den ligger som forvaltning i budsjettet.

Sensitivitetsanalyse

Sensitivitetsanalysen beregnes basert på endring i snitt timepris. Samme utfall får man ved tilsvarende endring i operative timer (fakturerbare timer). Alt annet like.

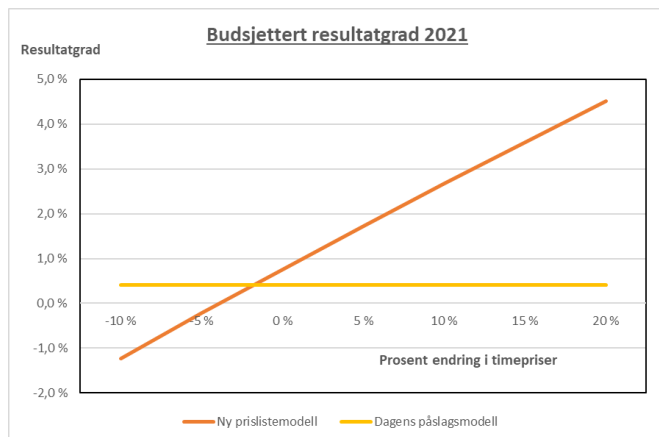
SIMULERING - 2021 - Oppbrytning av dagens prislistemodell

	Tekniker	Ingeniør	Prosjektleder
Timepriser som gir resultat = 0	978	1 102	1 382
Dagens prisliste	1 014	1 153	1 450
Kalkulatorisk selvkost	490	561	673
Dekning tot. kostn og netto finans	488	541	709
Profittmargin	36	51	68



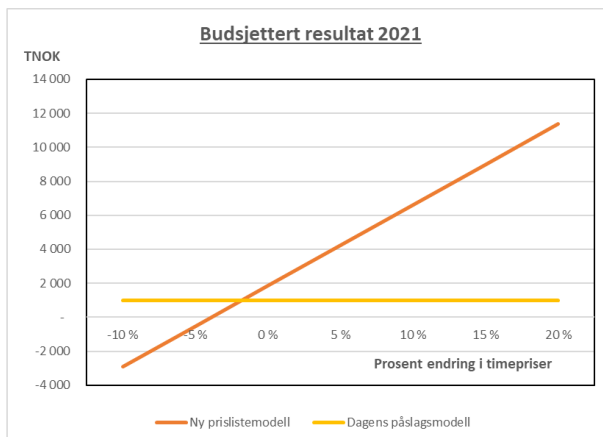
Grafen ovenfor viser dekomponering av de ulike timeprisene lagt til gjennomsnittlige timepris pr. stilling.

Grafene nedenfor viser volatiliteten (endring) i timepriser og tilhørende endring i resultat og resultatgrad.



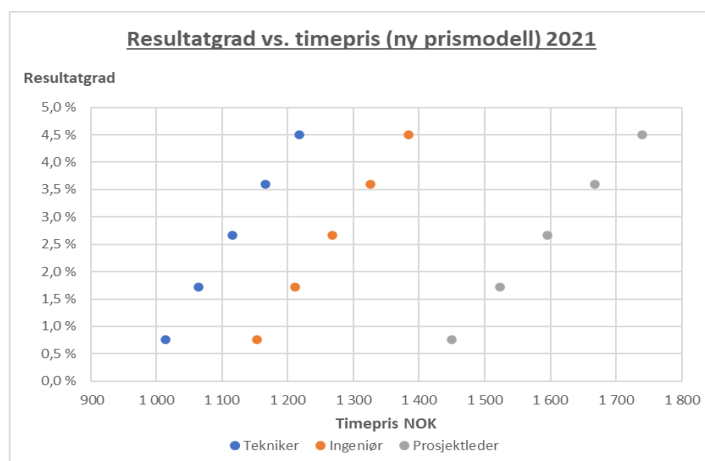
Figur viser volatilitet i Resultatgrad som funksjon av timepris på budsjett for 2021. Fem prosent høyere (lavere) timepris resulterer i ca. 1 prosent høyere (lavere) resultatgrad. Merk at effekten på fakturerbare timer gir identiske resultat (5% færre fakturerbare timer gir en resultatgrad som er 1 prosent lavere).

Timeprisene i base case gir en resultatgrad på 0,8 % ved bruk av prislistermodell. Dette er noe høyere enn godkjent budsjett hvor resultatgraden er 0,4 %.



Figur viser volatilitet i Resultat som funksjon av timepris på budsjett for 2021. Fem prosent høyere (lavere) timepris resulterer i ca. MNOK 2,4 høyere (lavere) resultat. Merk at effekten på fakturerbare timer gir identiske resultat (5% færre fakturerbare timer gir et resultat som er MNOK 2,4 lavere).

Timeprisene i base case gir et resultat på TNOK 1 854 ved bruk av prislistermodell. Dette er noe høyere enn godkjent budsjett hvor resultatet er TNOK 980.

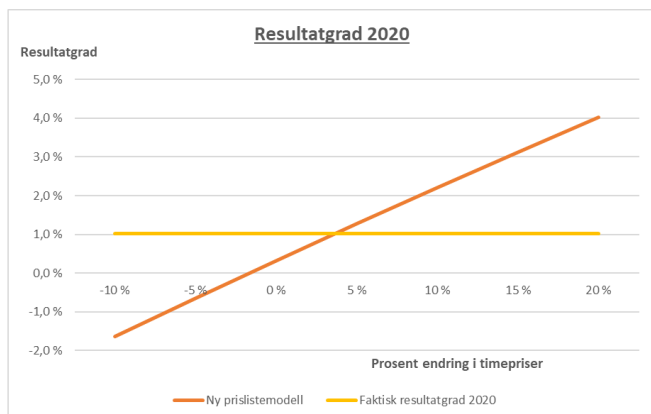


Figur viser volatilitet i Resultatgrad som funksjon av timepris for budsjett i 2021. Timeprisen representerer antallvektet timepris på tvers av skift.

SIMULERING - 2021 - Simulerer prosentvis endring i timepris

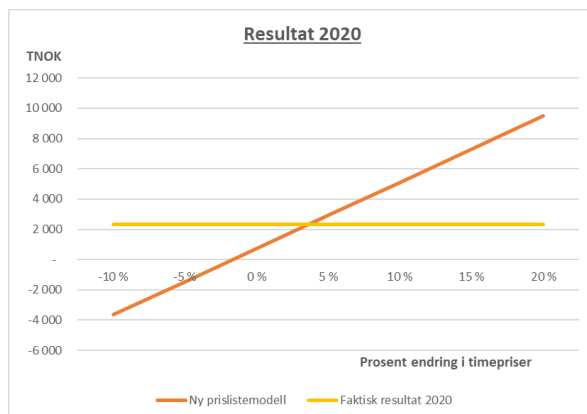
Justering timepris	Timepris				Resultat 2021 TNOK		Resultatgrad 2021	
	Tekniker	Ingeniør	Prosjektleder	Gjennomsnitt	Ny prislistermodell	Dagens påslagsmodell	Ny prislistermodell	Dagens påslagsmodell
-10 %	913	1 038	1 305	977	2 918	980	-1,2 %	0,4 %
-5 %	963	1 095	1 378	1 031	532	980	-0,2 %	0,4 %
0 %	1 014	1 153	1 450	1 085	1 854	980	0,8 %	0,4 %
5 %	1 065	1 211	1 523	1 140	4 240	980	1,7 %	0,4 %
10 %	1 116	1 268	1 595	1 194	6 627	980	2,7 %	0,4 %
15 %	1 166	1 326	1 668	1 248	9 013	980	3,6 %	0,4 %
20 %	1 217	1 384	1 740	1 302	11 399	980	4,5 %	0,4 %

Tilsvarende grafer for 2020



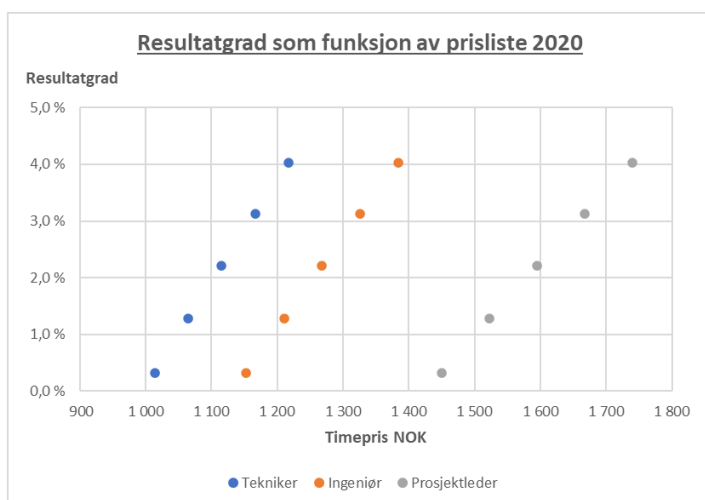
Figur viser volatilitet i Resultatgrad i 2020 med bruk av ny prismodell om funksjon av timepris. Fem prosent høyere (lavere) timepris resulterer i ca. 1 % høyere (lavere) resultatgrad. Merk at effekten på fakturerbare timer gir identiske resultat (5% færre fakturerbare timer gir en resultatgrad som er 1% lavere).

Timeprisene i base case ville gitt en resultatgrad på 0,3% ved bruk av prislistemodell på virkelige tall i 2020. Dette er noe lavere enn faktisk resultatgrad i 2020 som endte på 1,0%.



Figur viser volatilitet i Resultat i 2020 med bruk av ny prismodell om funksjon av timepris. Fem prosent høyere (lavere) timepris resulterer i ca. MNOK 2,1 høyere (lavere) resultat. Merk at effekten på fakturerbare timer gir et resultat som er MNOK 2,1 lavere).

Timeprisene i base case gir en resultat på TNOK 739 ved bruk av prislistemodell. Dette er noe lavere enn faktisk resultat i 2020 som endte på TNOK 2 327.



Figur viser volatilitet i Resultatgrad som funksjon av timepris for virkelig timeforbruk i 2020 (fakturerbare timer). Timeprisen representerer antallvektet timepris på tvers av skift.

SIMULERING- 2020 - Simulerer prosentvis endring i timepris

Ny prislistermodell vs dagens påslagsmodell på faktiske tall i 2020

Justering timepris	Timepris				Resultat 2020 TNOK		Resultatgrad 2020	
	Tekniker	Ingeniør	Prosjektleder	Gjennomsnitt	Ny prislistermodell	Faktisk resultat 2020	Ny prislistermodell	Faktisk resultatgrad 2020
-10 %	913	1 038	1 305	977	3 638	2 327	-1,6 %	1,0 %
-5 %	963	1 095	1 378	1 031	1 449	2 327	-0,6 %	1,0 %
0 %	1 014	1 153	1 450	1 085	739	2 327	0,3 %	1,0 %
5 %	1 065	1 211	1 523	1 140	2 927	2 327	1,3 %	1,0 %
10 %	1 116	1 268	1 595	1 194	5 115	2 327	2,2 %	1,0 %
15 %	1 166	1 326	1 668	1 248	7 303	2 327	3,1 %	1,0 %
20 %	1 217	1 384	1 740	1 302	9 491	2 327	4,0 %	1,0 %

Resultat pr tjenesteområde

Lagt til grunn prislistemodellen for 2021 er resultatene fordelt pr tjenesteområde. Kostnader og tilhørende inntekter finansiert av miljøløftet er nedenfor inkludert i hhv forvaltning Bybanen og forvaltning Trolley. Videre er administrative kostnader fordelt på tjenesteområde for å vise den faktiske fortjenesten.

Resultat Tjenesteområde (tkr)	Forvaltning Bybane	Forvaltning Trolley	Vogn-anskaffelse	Operatør	Salg annet	Admin	Prisliste 2021
Administrasjonshonorar	-	-	-	-	-	-	-
Operatørintekter	-	-	-	144 977	-	-	144 977
Forvaltning	67 724	7 915	1 434	-	-	-	77 073
Miljøløftet	15 012	4 265	-	-	-	-	19 277
Salg annet	-	-	-	-	635	-	635
Andre inntekter	-	-	-	-	380	991	1 371
Sum inntekter	82 736	12 180	1 434	144 977	1 015	991	243 333
Varekostnad	4 510	565	-	-	-	-	5 075
Lønnskostnader	22 334	3 783	148	-	205	11 386	37 857
Avskrivninger	3 054	243	-	-	-	413	3 710
Tap på fordringer	-	-	-	-	-	-	-
Operatørkostnader	-	-	-	139 563	-	-	139 563
Drift og vedlikehold	30 628	5 531	-	-	200	10	36 368
Lokaler og inventar	294	-	-	-	-	1 981	2 275
Administrasjon	6 711	141	1 272	-	150	8 498	16 771
Totale driftskostnader	67 530	10 263	1 420	139 563	555	22 288	241 619
Driftsresultat	15 206	1 918	14	5 414	460	- 21 298	1 714
Netto finans	-	-	-	-	-	140	140
Resultat før skatt	15 206	1 918	14	5 414	460	- 21 158	1 854
<i>Brutto resultatgrad</i>	<i>18,4 %</i>	<i>15,7 %</i>	<i>1,0 %</i>	<i>3,7 %</i>	<i>45,3 %</i>	-	<i>0,8 %</i>
Andel admin kostnader	13 746	1 850	177	5 250	135	- 21 158	0
Netto resultat	1 459	68	- 163	164	325	-	1 854
<i>Netto resultatgrad</i>	<i>1,8 %</i>	<i>1 %</i>	<i>-11 %</i>	<i>0,1 %</i>	<i>32 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0,8 %</i>

En tilsvarende sensitivitetsanalyse gir følgende resultater pr tjenesteområde:

Justering timepris	Timepris				Resultatgrad 2021	Netto resultatgrad 2021 pr tjenesteområde				
	Tekniker	Ingeniør	Prosjektleder	Gjennomsnitt		Forvaltning Bybane	Forvaltning Trolley	Vogn-anskaffelse	Operatør	Prisliste 2021
-10 %	913	1 038	1 305	977	-1,2 %	-3,4 %	-4,2 %	-11,4 %	0,1 %	-1,2 %
-5 %	963	1 095	1 378	1 031	-0,2 %	-0,8 %	-1,8 %	-11,4 %	0,1 %	-0,2 %
0 %	1 014	1 153	1 450	1 085	0,8 %	1,8 %	0,6 %	-11,4 %	0,1 %	0,8 %
5 %	1 065	1 211	1 523	1 140	1,7 %	4,2 %	2,8 %	-11,4 %	0,1 %	1,7 %
10 %	1 116	1 268	1 595	1 194	2,7 %	6,4 %	4,9 %	-11,4 %	0,1 %	2,7 %
15 %	1 166	1 326	1 668	1 248	3,6 %	8,6 %	6,9 %	-11,4 %	0,1 %	3,6 %
20 %	1 217	1 384	1 740	1 302	4,5 %	10,7 %	8,9 %	-11,4 %	0,1 %	4,5 %

Justering timepris	Timepris				Resultat 2021	Netto resultat 2021 pr tjenesteområde				
	Tekniker	Ingeniør	Prosjektleder	Gjennomsnitt		Forvaltning Bybane	Forvaltning Trolley	Vogn-anskaffelse	Operatør	Prisliste 2021
-10 %	913	1 038	1 305	977	- 2 918	- 2 683	- 489	- 163	153	- 2 918
-5 %	963	1 095	1 378	1 031	- 532	- 612	- 211	- 163	159	- 532
0 %	1 014	1 153	1 450	1 085	1 854	1 459	68	- 163	164	1 854
5 %	1 065	1 211	1 523	1 140	4 240	3 530	346	- 163	170	4 240
10 %	1 116	1 268	1 595	1 194	6 627	5 601	625	- 163	176	6 626
15 %	1 166	1 326	1 668	1 248	9 013	7 672	903	- 163	181	9 012
20 %	1 217	1 384	1 740	1 302	11 399	9 743	1 182	- 163	187	11 399

Konklusjoner og anbefalinger

Kostnadsbasen til BBas og fordeling på hhv operative kostnader som kan faktureres i prislistemodellen og øvrige kostnader er rimelig konsistent og forutsigbar. Kostnadsdriverne for selskapet er kjent og analysen herunder priselementene indikerer at prislistemodellen fanger opp dette og gir «forsvarlige» resultater. Det er lagt til grunn at priselementene er konkurransedyktige sammenlignet med sammenlignbare selskaper.

Dersom de administrative (ikke fakturerbare kostnadene) øker vil dette, alt annet like, medføre redusert resultat. Modellen har således en innebygget ventil for kostnadsoptimalisering av ikke fakturerbare kostnader sett i forhold til total aktivitet.

Det samme gjelder effektivisering av operative aktiviteter, som f. eks medfører lavere forbrukte timer. Ved faste kostnader (ansatte m.m), legges det til grunn at ved effektivisering som medfører frigjøring av ressurser, brukes disse til kvalitetsøkende aktiviteter /prosesser på andre områder. Dersom ikke vil effektivisering også medføre lavere resultater, alt annet like.

Sentralt for innføring av ny inntektsmodell er en modell som gir intensiver for effektivitet og kostnadsoptimalisering samtidig som kvaliteten opprettholdes. For å få dette til må modellen ha noen ytterligere «ventiler». For det første må det settes kvalitetskrav på f. eks komponentnivå. Dette for å sikre effektivitet. Dette gir også et godt utgangspunkt for benchmarking. Videre må det være noen øvre «ventiler». Her kan budsjettet ovenfor kunde (VLFK, Skyss m.fl) være en øvrige ramme. Fakturering utover dette medfører. f. eks forhåndsgodkjente endringsordrer. Budsjettet kan således fungerer som en «fastpriskontrakt».

Timepriser og påslag kan videre reforhandles slik at disse til enhver tid gir ett «forsvarlig» resultat, hverken for høyt eller for lavt.

Operatørkostnader inklusive vedlikehold av vognmateriell er km basert og dermed korrelert mot ruteproduksjon som bestilles av skyss. Disse kostnadene er dermed selvregulerende lagt til grunn nåværende avtaler. Påslaget på operatørkostnader som er brukt i denne analysen, 3%, er tilsvarende dagens fakturering.

Kjøpte tjenester er konkurransutsatt i henhold til lov om offentlige anskaffelser. Disse kostnadene skal således være konkurransedyktige.

Prislistemodellen er kompatibel med funksjonalitet i dagens ERP system (Xledger) og kan implementeres. Fakturering basert på en prislistemodell kontra dagens påslagsmodell vil gi store effektivitetsgevinster. Resultater og priser kan også enklere analyseres og benchmarkes. Modellen gis også gode intensiver til å henvføre timer og kostnader på riktig prosjekt da feilføringer gir utslag i faktureringsgrunnlaget og dermed påvirker resultatet. Kvalitetssikring av timer og kostnader blir dermed viktigere, samtidig som kvaliteten på data øker.

Overordnede målsetninger med ny inntektsmodell:

- Forsvarlig forvaltning av selskapet og samfunnets verdier
- Effektivitet i leverte tjenester, herunder prising og fakturering.
- Kostnadsoptimalisering
 - Økt mulighet til benchmarking for å styre seg inn på konkurransemessige vilkår.
- I henhold til regulatorisk rammeverk

Basert på modelloppbygging og analyser er det administrasjonens vurdering at prislistemodellen dekker målsetningene med modellen, muliggjør en mer effektiv styring av selskapet og gir de riktige intensive for effektiv økonomistyring og kostnadsoptimalisering.