

# Inntektsmodell i Bybanen AS



# Bakgrunn for ny inntektsmodell

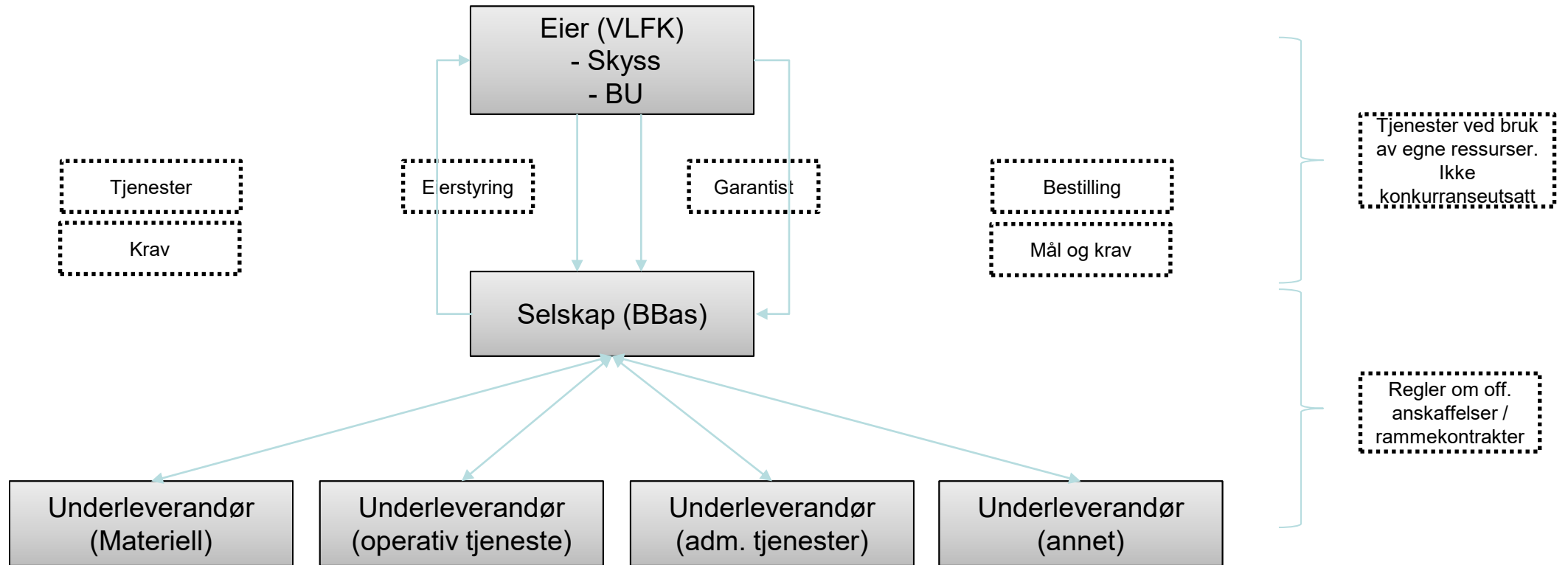
Det vises til tidligere notat presentert i styremøte 7/2020. Notatet, som er stilet til prosjektgruppen for eierstrategi i VLFK, belyser dagens situasjon herunder behov for endring. 2 alternative inntektsmodeller presenteres.

- Dagens inntektsmodell er ikke formalisert i avtaler. Har gitt grunnlag for mange diskusjoner og uenigheter. Formalisering av avtalene er helt avgjørende, uavhengig av inntektsmodell.
- 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.
- Dagens modell vanskeliggjør effektiv styring av selskapet og gir lite intensiver for effektiv økonomistyring og kostnadsoptimalisering. Risiko for konkurranseutsetting.

# Leverte tjenester

- I henhold til selskapets formål og etablerte avtaler har Bybanen AS totalansvar for Bybanens operative leveranse og leverer i hovedsak følgende tjenester:
  - Forvaltning av infrastruktur bybane (Bybaneanlegg med trasé, holdeplasser, tunneller, spor, kontaktledning og signalanlegg). Dette innebærer løpende drift og vedlikehold samt nødvendige modifikasjoner og oppgraderinger. Tjenestene leveres både med bruk av eget personell og utstyr (drifts og vedlikeholdsavdeling samt teknisk avdeling) samt bruk av underleverandør (konkurransetsatte tjenester etter regler om off. anskaffelse).
  - Passasjertransport. Totalansvar for leveranse av passasjertransport med bybane til Skyss ihht gjeldende ruteplaner. Dette innebærer sporvogner, vedlikehold av rullende materiell samt operatørtjenester som vognfremføring og trafikksentral. Operatørtjenestene er konkurransetsatt til Keolis Norge AS og Stadler Norway AS har alt vedlikehold av sporvogner.
  - Forvaltning av infrastruktur Trolley (kontaktledningsanlegg). Dette innebærer løpende drift og vedlikehold samt nødvendige modifikasjoner og oppgraderinger. Tjenestene leveres både med bruk av eget personell og utstyr (drifts og vedlikeholdsavdeling samt teknisk avdeling) samt bruk av underleverandør (konkurransetsatte tjenester etter regler om off. anskaffelse).
  - Deltar i planarbeid, prosjektering og utbygging av Bybane og Trolley, herunder anskaffelse av nye sporvogner på vegne av VLFK.
  - Driftstjenester til andre selskaper (eksterne) herunder strømutkoblinger, håndtering av arbeidsvarsler m. fl.

# Organisering av roller/ansvar og bruk av underleverandører (konkurransettsatt)



# Dagens forvaltning

- Dagens inntektsmodell er presentert i tidligere oversendt notat. Foruten å være i strid med det regulatoriske rammeverket og heller ikke formalisert gjennom avtaler, ivaretar ikke dagens modell en forsvarlig forvaltning av selskapet og samfunnets verdier. Risikoen for konkurranseutsetting er ett politisk vedtak unna og selskapet er ikke forsvarlig rigget til å møte dette i dag.
- Med dagens modell kan i prinsippet selskapet «aldri» gå med underskudd da alle kostnader viderefaktureres med ett påslag (gjelder ikke adm. honorar og miljøløftet som faktureres til selvkost). I tillegg har VLFK stilt nødvendige økonomiske garantier ovenfor Statens jernbanetilsyn.
- Etter vår oppfatning styres Bybanen AS som en fylkeskommunal enhet i fylket, lagt til grunn kommunale prinsipper og regler. Dette underbygges også i dagens økonomiforvaltning herunder inntektsmodell. Bybanen AS er ikke ett kommunalt selskap, men ett selvstendig skattepliktig og avgiftspliktig aksjeselskap med ett ansvarlig styre oppnevnt av selskapets generalforsamling.
- Samspillet mellom selskapets administrasjon, styret og eier (Corporate Governance) oppleves også til tider utfordrende basert på manglende «møteplasser», utydelige ansvarsforhold og lite strukturerte «eier-prosesser».

# Ny inntektsmodell

Det finnes utallige inntektsmodeller, alle med sine fordeler og ulemper. Det viktigste er en modell som både er robust men samtidig dynamisk for å møte fremtidige endringer (konkurranse). Vi har lagt til grunn følgende sentrale formål for en ny modell:

- Forsvarlig forvaltning av selskapet og samfunnets verdier
- Effektivitet i leverte tjenester, herunder prising og fakturering.
- Kostnadsoptimalisering
- I henhold til regulatorisk rammeverk
  - I tillegg er løpende benchmarking nødvendig for å kunne styre seg inn på «konkurransmessige og vanlige forretningsmessige vilkår»

I tidligere oversendt notat er 2 alternative modeller presentert, hver med sine fordeler og ulemper.

- Påslagsmodell (Leverte tjenester faktureres etter medgåtte direkte kostnader inkludert påslag for indirekte kostnader (administrasjon mm.) samt fortjeneste)
- Prislistemodell (Leverte tjenester faktureres etter medgått tid fakturert ihht gjeldende prislister. Direkte anskaffelser (vareforbruk, driftsmateriell, innkjøpte tjenester m.fl.) faktureres med ett påslag. Operatørtjenester er lagt til grunn med samme modell som i dag.

Underliggende budsjett kan under begge modeller anses som en øvre ramme (fastpris), hvor overskridelser krever godkjente «endringsordrer».

Det henvises til notatet når det gjelder videre oppbygging av modellene

# Administrasjonens anbefalinger

- Ett viktig formål med ny inntektsmodell er å ivareta samfunnets verdier på en best mulig måte. Gjennom å optimalisere kostnadene gjennom hele verdikjeden med kontinuerlig fokus på kvalitet, vil det «samfunnsøkonomiske overskuddet øke».
- Vi skal levere kvalitet og effektivitet til riktige (konkurransmessige) priser. Dersom de tjenestene som Bybanen AS leverer direkte i dag blir konkurranseutsatt, skal vi kunne møte dette. Dagens inntektsmodell gir lite intensiver til dette.
- Vi må ha en modell som gir effektivitet i operasjonelle og administrative prosesser. Med dagens modell må alle kostnader være bokført før en kan klargjøre faktureringsgrunnlag. For å optimalisere administrative prosesser ved å fokusere på verdiskapende aktiviteter, trenger vi å effektivisere faktureringsrutinene.
- Alle ansatte i Bybanen AS fører timer. Timene føres på fastsatte prosjekt/oppgaver basert på utført arbeid. 1 års erfaring med timeføring hvor fullstendighet og nøyaktighet nå nærmer seg ett akseptabelt nivå.
- Fom 2021 blir alle transaksjoner prosjektført. Alle våre leverte tjenester prosjektføres og således er alle kostnader knyttet til tjenesteleveranser reflektert i respektivt prosjekt (timer, vareforbruk, materiell, anskaffelser m.v.). Dette gjør at vi kan følge opp hvert enkelt prosjekt hva gjelder f. eks.. fullstendighet og lønnsomhet.

**Basert på en helhetsvurdering, herunder overordnede formål, økonomisk risiko og dynamikk er det administrasjonens anbefaling i gå for en prislistermodell.**

# Administrasjonens anbefalinger forts.

- Timepriser og påslag på materiell m.m. kan enkelt benchmarkes/sammenlignes med sammenlignbare aktører/bransjer for å ivareta riktig prising. Timepriser kan fastsettes på rollenivå / utstyrvivå (f. eks prosjektleder, driftstekniker, bruk av kjøretøy/ spesialutstyr) og således bedre reflektere sammenheng mellom pris og kostnad.
- Vi har systemene for å håndtere prislister. Alt fra registrering til fakturering.
- Levering av timer er naturlig kostnadsdriver for våre forvaltningsoppgaver. (Vi eier ikke anlegget men leverer tjenester til eier).
- Timer er bokført og godkjent senest den 4 i påfølgende periode. Gjør at fakturering kan skje på ett tidligere tidspunkt enn dagens modell.
- Budsjettet kan være en naturlig ramme for maksimalpris (fastpris). Ved overskridelser kan godkjent «endringsordre» benyttes. Skaper økt forutsigbarhet for bestiller. Betydning av budsjett som styringsverktøy øker.
- Krever nøyaktighet av timeføring og økt fokus på «administrative kostnader». Gir kostnadsoptimalitet og økt fokus på prioriteringer og behov (kost/nytte).
- Bør fastsette klare mål og krav knyttet til effektivitet (benchmarking). Med mer erfaring og historikk kan evt. vedlikehold av enkeltkomponenter fastprises. Dette gjelder i utgangspunktet arbeid utført med egne ressurser.



## Administrasjonens anbefalinger forts.

- Prislistermodell har naturlig innebygde funksjon for monitorering, sammen med mål og krav knyttet til effektivitet. Kun faktiske kostnader knyttet til spesifikk leveranse faktureres. Kan frigjøre ressursbruk, både hos bestiller og tilbyder.
- Årlig reforhandling av priser og avtaler. Kan gjøres gjennom budsjettprosess. (benchmarking).
- Utbytte kan benyttes ved «overpriset» tjenesteleveranser. (Krever vedtektsendring)
- Prislistermodell VS påslagsmodell har en økt økonomisk risiko. Denne er imidlertid hensyntatt i prisingen. Ut i fra gjeldene TP (transfer pricing) praksis, er en resultatmargin på 3-5% ikke urimelig.
- Bør utarbeides ulike scenarioer basert på underliggende budsjett / historikk. Dette for å fastsette riktige timepriser basert på dagens kostnadsbase.

# Forslag til 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 prislistemodell. Styret ber samtidig administrasjonen utarbeide ulike scenarier, basert på budsjett for 2021 og dagens kostnadsbase, for å kunne fastsette riktige priser i prislisten og synliggjøre nytt risikobilde for Bybanen AS. Endelig styresak legges frem for beslutning i styremøte 2/2021.