

## Bakgrunn for notatet

Karabin AS har i rapport av 22.3.2017 evaluert dagens organisering av Bybanen, vurdert alternative organiseringer, samt gjort anbefalinger knyttet til framtidig organisering. Rapporten ble utarbeidet på oppdrag fra Hordaland fylkeskommune ved Fylkesrådmannen.

Oppdragsgiver har i ettertid bedt om en utdyping av to forhold:

- 1) Organisering av operatørrollen
- 2) Organisering av vedlikehold av vogner

Formålet med utdypingen er å gi et best mulig grunnlag for å beslutte den mest hensiktsmessige måten å organisere drift av bybanen på.

Karabin AS sin utdyping framgår av dette notatet

## Vedlikehold av vogner

### Premisser

**Vognene representerer en betydelig finansiell verdi:** organiseringen må sikre at denne verdien ivaretas på best mulig måte i et livssyklusperspektiv.

**Vognene er viktig for de reisendes opplevelse:** organiseringen må sikre at kundeperspektivet ivaretas og at vognene tilfredsstiller sine funksjonelle oppgaver gjennom hele levetiden.

**Vognvedlikehold er kostbart:** organiseringen må sikre at vedlikehold utføres så kostnadseffektivt som mulig.

### Vurderinger

Hordaland fylkeskommune må ha overordnet styring på forvaltning av vognene. Med overordnet styring menes å sette mål og bestemme prinsipper for anskaffelse, vedlikehold, oppgraderinger og avhending.

Selve utførelsen av vedlikehold bør gjøres av en annen virksomhet enn den som har det overordnede forvaltningsansvaret. Dette for å sikre tydelig plassering av ansvar, og ryddige prosesser for oppfølging og kontroll.

Utførelsen av vedlikeholdet kan enten konkurranseutsettes i sin helhet, delvis konkurranseutsettes, eller organiseres i egen regi.

**En stor del av selve vedlikeholdskostnaden er uavhengig av organisering:**

- Mengden og typen vedlikehold påvirkes av faktorer som kvalitet på vognsett, klima og terreng

**Vedlikehold bør knyttes opp mot kjøp av vogner:**

- At det er en sammenheng mellom kvalitet på vognsett og vedlikeholdskostnad (billig å anskaffe, dyrt å vedlikeholde) taler for at anskaffelse av vedlikehold bør knyttes opp mot kjøp av vogner

**Vedlikehold bør i hovedsak konkurranseutsettes:**

- **Det offentlige tar ikke all risiko:** Når det offentlige både er bestiller og utfører, blir all risiko hos det offentlige. Det er rimelig å anta at private virksomheter med bred og lang erfaring med vognvedlikehold vil kunne bidra til både å forstå og håndtere usikkerheter på en bedre måte.
- **Mer forutsigbare kostnader:** Forutsigbarhet i framtidige vedlikeholdskostnader krever at kostnader beregnes og at usikkerheter bakes inn i beregningene. Det er rimelig å anta at motivasjonen for å gjøre gode beregninger og planlegge optimalt vedlikehold i forhold til

kvalitetskrav og kost, er sterkere i en privat virksomhet enn i en offentlig virksomhet. I en privat virksomhet vil dårlig planlegging og utførelse ha direkte negativ økonomisk konsekvens, mens en offentlig virksomhet kan basere seg framtidige tilleggsbevilgninger.

- **Lavere driftskostnader:** Tilgjengelig tallmateriale indikerer at driftskostnader (personell, administrasjon) er lavere i konkurranseutsatt virksomhet enn i offentlig virksomhet.
- **Tilgang til kompetanse:** Det er ikke nødvendigvis enkelt å skaffe tilveie nødvendige ingeniører og faglærte, eller å beholde og videreutvikle et kompetansemiljø innen vognvedlikehold i Bergen. Et lite kompetansemiljø vil være sårbart, og vil i mindre grad kunne dra nytte av erfaringer og utvikling som skjer andre steder.

#### En bør utvikle strategisk viktig kompetanse internt:

- Hordaland fylkeskommune og Bybanen må ha tilstrekkelig kompetanse innen vedlikehold til å (1) sette mål og prinsipper for vedlikehold, (2) gjøre anskaffelser og (3) følge opp leverandører. Dette kompetansebehovet må konkretiseres i en langsiktig kompetanseplan.
- Kompetanseplanen kan påvirke rolle- og arbeidsfordelingen mellom bestiller og utfører, i forhold til hvor langt bestiller går i den operative styringen av vedlikehold.

#### Operatør må ha god nok styring med vognvedlikeholdet i et sikkerhetsperspektiv:

- Samtidig som eier må ha overordnet styring med vedlikeholdet i forhold til kvalitet og kost, må operatør ha tilstrekkelig med styring av vedlikeholdet, for å ivareta sitt eget sikkerhetsansvar knyttet til rollen som vognframfører.

## Operatør

Operatør har i dag trafikkstyring og vognframføringsansvar, herunder ansvar for sikkerhetsstyring for vognframføringen. Operatør har derfor også oppfølgingsansvar overfor vognvedlikeholder, men mangler den kontraktuelle styringsretten ihht jernbanelovgivningen.

Rapporten foreslår at arbeidsdelingen mellom bestiller og operatør **videreføres**, eventuelt med justering av plassering av trafikkstyringen, som i dag ligger hos operatør.

Av endringer foreslår rapporten at:

- Operatør gis nødvendig kontraktuell styring med vognvedlikehold. Dette innebærer transport av vedlikeholdskontrakten fra Bybanen AS til operatør.
- Bybanen AS gis oppgaven med å bestille operatørtjenester. Dette er en oppgave Skyss har i dag.

Et viktig prinsipp som er lagt til grunn i rapportens anbefalinger er at Skyss skal forvalte kollektivstrategien, og Skyss skal være bestiller av kollektivtjenester fra Bybanen AS. Bybanen AS må videre organiseres slik at det er et organisatorisk skille mellom bestiller og utfører, slik at ansvars- og rollefordeling er tydelig og etterprøvbart.

Rapporten anbefaler konkurranseutsetting av operatørtjenester, områder innenfor vedlikehold av infrastruktur, samt vedlikehold av vogner gitt visse forutsetninger. Operatørtjenesten er allerede konkurranseutsatt, og det anbefales at denne konkurranseutsettingen videreføres. De viktigste begrunnelsene er potensialet for bedre kundeorientering og mer kundedrevet innovasjon, samt mer kostnadseffektiv drift. Å realisere dette potensialet krever imidlertid at det bygges inn incentiver for det, og at samhandlingen med Bybanen AS som oppdragsgiver legger til rette for det.