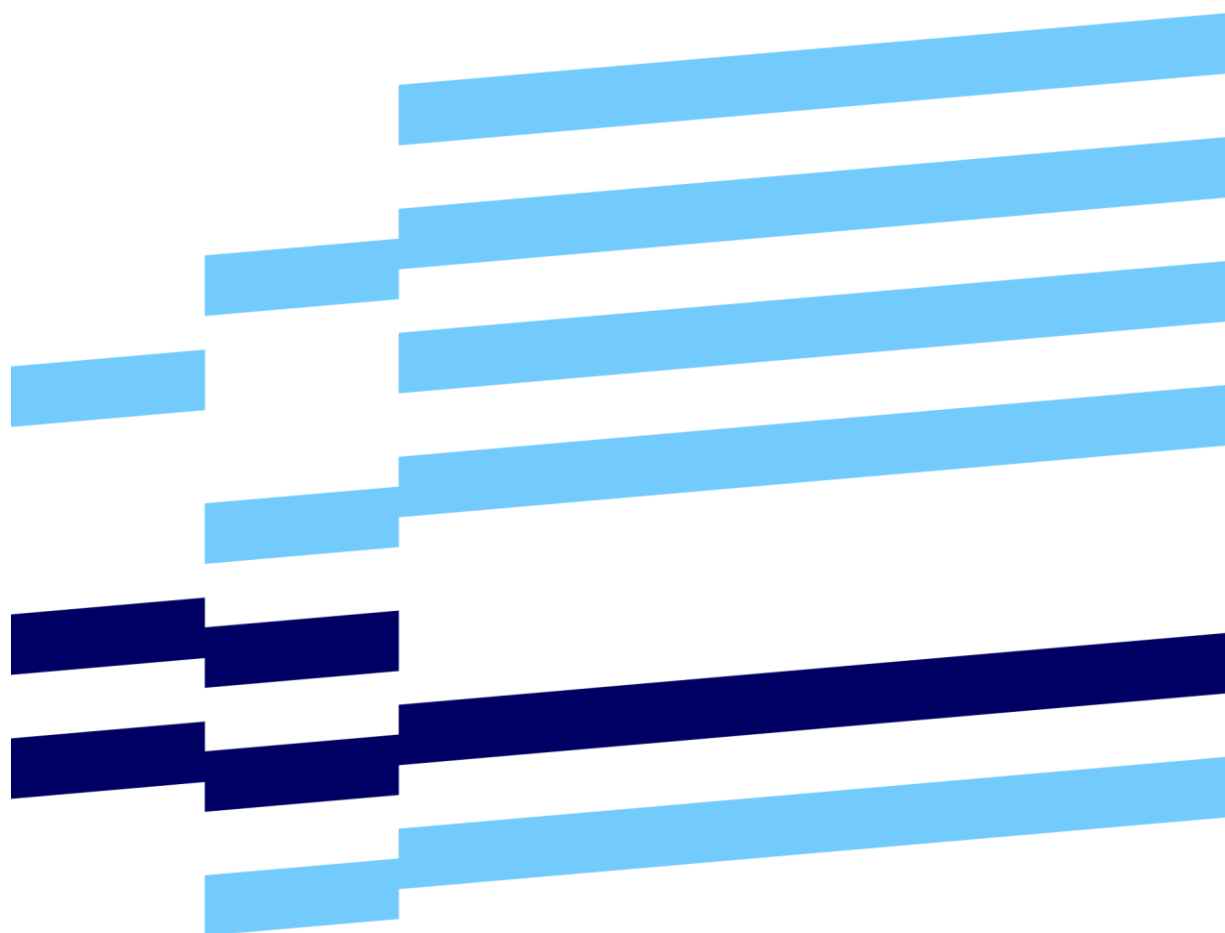


Kategoristrategi 2019 - 2024

for Reiseområdet



Innhold

1	Innledning.....	3
1.1	Bakgrunn	3
1.2	Formål	3
1.3	Sammendrag av kategoristrategien	4
1.4	Arbeidsmetode, organisering og risiko	5
1.5	Avgrensning og omfang	8
2	Rammebetingelser	13
2.1	Styrende dokumenter.....	13
2.2	Reisepolicy	16
2.3	Lojalitetsprogram og bonuspoeng	16
3	Prosesser	18
3.1	Reiseprosess	18
3.2	Prosess for bestilling av reisetjenester	18
3.3	Prosess for oppgjør av reiseutlegg.....	22
4	Behovsanalyse og forbruk	25
4.1	Betalingsløsninger	27
4.2	Reisebyråttjenester	30
4.3	Flyreiser.....	32
4.4	Overnatting	36
4.5	Kurs og konferanse.....	40
4.6	Leiebil	42
4.7	Drosje	43
4.8	Kollektivtransport	43
5	Markedsanalyse	45
5.1	Betalingsløsning	45
5.2	Reisebyråttjenester	47
5.3	Flyreiser.....	50
5.4	Overnatting	52
5.5	Kurs og konferanse.....	56
5.6	Leiebil	58
5.7	Drosje	60
5.8	Kollektivtransport	62

6	Kategorisering, funn og målbilde	65
6.1	Underkategoriernes posisjon i innkjøpsmatrisen	65
6.2	Hypotese, målbilde og forbedringstiltak.....	66
6.3	Oppfølging og kontroll.....	77
7	Handlingsplan og gevinstpotensialer.....	78
7.1	Overordnet om gevinstpotensialer	78
7.2	Kriterier for anbefalte prioriteringer av handlingsplan	81
7.3	Oversikt over foreslåtte tiltak.....	81
7.4	Anbefalt handlingsplan.....	86
7.5	Tentativ fremdriftsplan	87
8	Fremtidstanker	88

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Statens innkjøpssenters målsetting er å understøtte Difi's visjon «Å få omstilling til å skje», gjennom å inngå og forvalte kostnadseffektive og bærekraftige statlige fellesavtaler. Statlige fellesavtaler skal gi enkle og effektive innkjøpsprosesser i staten og det forventes gevinster gjennom reduserte direkte- og indirekte kostnader.

De fleste virksomhetene i statsforvaltningen har behov for tjenester i reisekategorien. Kategorien består av mange ulike tjenester som spenner fra eksisterende fellesavtale på reisebyrå til flyreiser, overnatting, leiebil og flere andre avtaleområder.

Statens innkjøpsråd ba Statens innkjøpssenter i november 2017 om å prioritere helheten av reiseområdet på vegne av de statlige virksomhetene, noe som ble tatt til etterretning.

Prosjektet «Kategoristrategi reiser» sitt overordnede mål er å utarbeide en kategoristrategi for reiseområdet i staten. Oppsummert i en prioritert handlingsplan med anbefalte forbedringstiltak som blant annet bidrar til å redusere totale reisekostnader i staten.

Dette er første gang noen utvikler en kategoristrategi på vegne av 190 ulike virksomheter. Etablering av metoden er en del av prosjektet og vil bli evaluert etter gjennomført prosjektperiode. Evaluert metode vil danne grunnlag for fremtidige kategoristrategier i regi av Statens innkjøpssenter.

1.2 Formål

Formålet med dette dokumentet er å gi Statens innkjøpssenter innsikt i reiseområdet for å prioritere riktige tiltak (herunder avtaleområder) som bidrar til å redusere totale reisekostnader og miljøbelastning gjennom statens reiseaktiviteter, samt bidra til brukervennlige løsninger og sikre etterlevelse av statens lover og regler.

Kategoristrategiens anbefalinger er gitt med bakgrunn i faktiske data og dialog med virksomhetene omfattet av innkjøpsordningen, leverandørmarkedet og andre aktører. Strategien skal gi føringer for prioriterte tiltak som understøtter:

- Regjeringens målsettinger om å "forenkle, fornye og effektivisere" offentlig sektor
- Statens innkjøpssenters målsettinger
- Bruke virkemidler som koordinering og konsolidering av kjøpsvolum
- Anvende effektive og profesjonelle anskaffelsesprosesser i tråd med offentlig anskaffelsesregelverk
- Bidra til enhetlige rutiner for bestilling og betaling, samt mer effektiv administrasjon
- Øke tjenestekvalitet og riktig behovsdekning, gjennom bred involvering av interessenter
- Forankring av strategien i ledelsen som vil støtte og forenkle holdningsskapende arbeid og bidra til vellykket implementering av fremtidige tiltak (statlig reisepolicy) og fellesavtaler

I tillegg er kategoristrategien ett styringsverktøy for Statens innkjøpssenter. Den vil:

- gi ledelsen riktig styringsinformasjon gjennom oversikt og kontroll over reiseforbruk
- Identifisere riktig strategi som gir kostnadseffektive avtaler som dekker brukernes behov (riktig produkt, til rett pris, tid og kvalitet)
- For alle involverte i reiseprosessen skal den oppleves «sømløs», enkel og brukervennlig, samt sikre etterlevelse av policy og avtaler og bidra til effektiv ressursbruk

1.3 Sammendrag av kategoristrategien

Kategoristrategien har kartlagt dagens situasjon og har gjennom analyser og dialog identifisert forbedringsforslag for å oppnå ønsket fremtidig situasjon i ett 5-års perspektiv.

Prosjektet har identifisert et årlig gevinstpotensial knyttet til direkte besparelser på ca MNOK 300 av totalt estimert reiseforbruk på 2,4 MRD NOK. Disse besparelsene er primært knyttet til flyavtaler, overnatting og leiebil. Det totale gevinstpotensialet er trolig betydelig større, blant annet knyttet til følgende indirekte besparelser gjennom digitalisert, sømløs og brukervennlig reiseprosess, samt økt regeletterlevelse med høyere avtaledekning.

Dog forutsetter uttak av gevinstene gjennomføring av anbefalt handlingsplan i prioritert rekkefølge.

Prosjektet har gjennom kategoristrategiprosessen avdekket flere funn som ikke var kjent før oppstart. Funnene handler dels om uklare rammebetingelser, manglende policy og en lavere avtaledekning enn forventet, samt utfordringer med å identifisere faktiske reisekostnader i staten. I tillegg ønsker prosjektet å belyse utfordringen med etterlevelse av gjeldende rammebetingelser, eksempelvis knyttet til forbud mot uttak av bonuspoeng privat som er opptjent på tjenestereise. Statlige fellesavtaler og statlig reisepolicy vurderes som egnede virkemidler for å redusere muligheten for privat utnyttelse av fordeler opptjent i arbeidsforhold.

Den anbefalte handlingsplanen er prioritert i forhold til gitte kriterier, herunder hvilke gevinstpotensialer og gjensidige avhengigheter tiltaket har. En forutsetning for å få statsansatte til å etterleve rammebetingelsene for reiseområdet er å etablere, forankre og følge en felles statlig reise- og sikkerhetspolicy. For å lykkes med adferds- og holdningsendring må policyen ledelsesforankres og eies av Statens personaldirektør, og etterlevs og følges opp gjennom styringsdialogen.

Adferds- og holdningsendringen vil blant annet bidra til å forhindre at statsansatte tar ut bonuspoeng privat som er opptjent i tjenesten. Dette vil også understøttes av en fellesavtale for betalingsløsning og fellesavtaler for flyreiser, overnatting, leiebil med flere. I disse fellesavtalene vil det kunne stilles krav til leverandørene. Eksempelvis for å forhindre uttak av bonuspoeng privat som er opptjent i tjenesten, tas inn kontraktskrav om at det ikke skal være mulig å registrere personlige bonuspoeng.

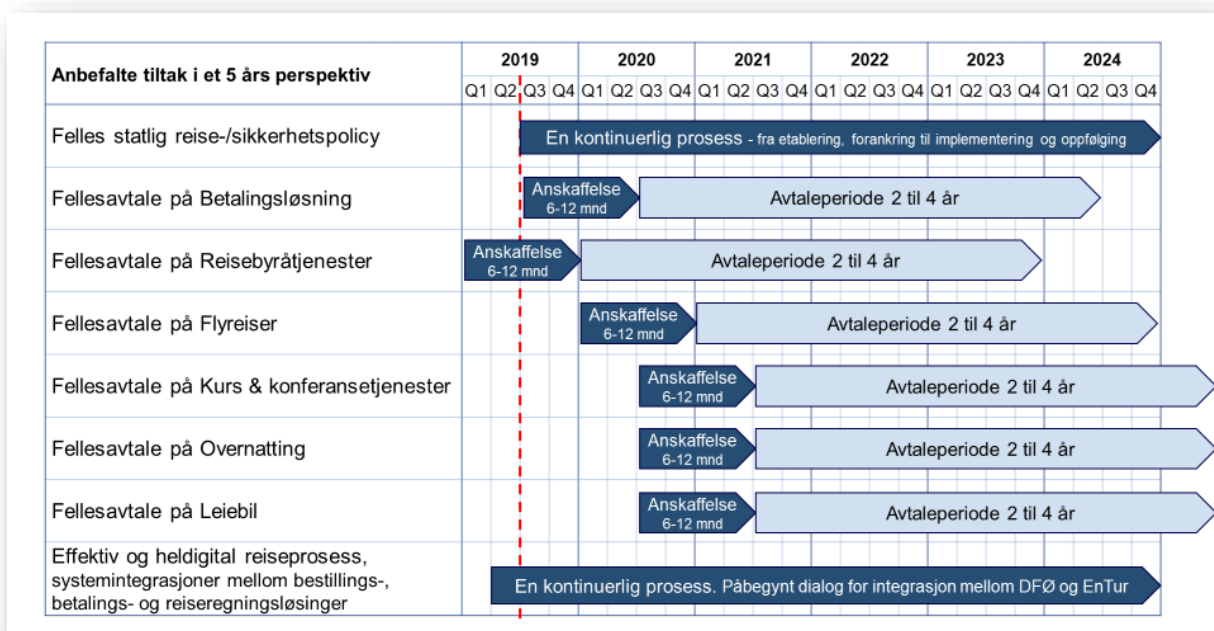
Fellesavtalen for reisebyråtenester vil være infrastrukturen hvor reise- og sikkerhetspolicyen styres, og felles betalingsløsning implementeres og integreres. Videre vil reisebyrået være bestillingsportalen der statens øvrige reiseavtaler tilgjengeliggjøres, legge til rette for bestilling av miljøvennlige alternativ som togreiser, samt policystyring ved eksempelvis å begrense eller sperre muligheten for å registrere private fordelskort i reisebyråportalen.

Policyen, samt fellesavtaler for betalings- og reisebyråtenester vil være premissgiver for samtlige statlige fellesavtaler innenfor reiseområdet, derfor må disse tiltakene prioriteres først.

Statens innkjøpscenter har som mål å inngå de mest kostnadseffektive anskaffelsene, i denne sammenheng vil innovative løsninger bidra til å understøtte målet. Utarbeidelse av denne kategoristrategien anser vi som nytenkende fordi den har fokus på total kostnader og helhet innenfor en kategori med tilhørende arbeidsprosesser og styrende dokumenter. Resultatet av kategoristrategiprosessen gir en merverdi gjennom å vise synergier på tvers av ansvars- og fagområder, rammebetingelser og arbeidsprosesser i motsetning til en mer tradisjonell anskaffelsesprosess.

Tentativ fremdriftsplan for gjennomføring av anbefalt handlingsplan (pkt 7.5)

Fremdriftsplanen forutsetter at Statens innkjøpscenter videreføres med økte ressurser, samt videreføring av godt samarbeid med ansvarlige departement og virksomheter for de tiltak som er utenfor Statens innkjøpscenters mandat.



1.4 Arbeidsmetode, organisering og risiko

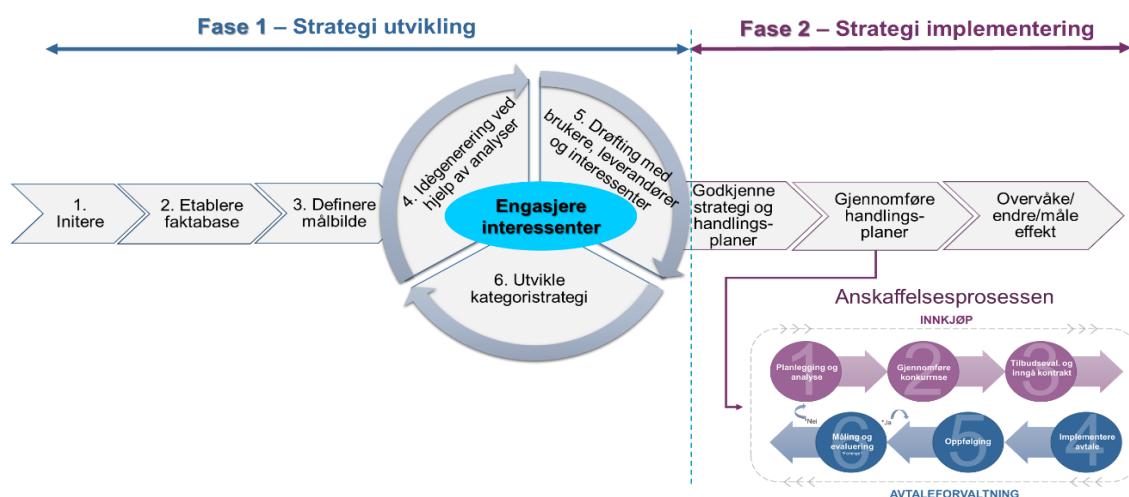
Prosjektet skal utvikle metode for gjennomføring av kategoristrategi for Statens innkjøpscenter som kan benyttes av andre offentlige virksomheter.

Kategorisering er en form for organisering av innkjøp der et kategoriområde med felles tilbuds- og etterspørselsmarkeder og flere innkjøpsområder sees under ett. Hensikten er å få bedre innsikt i behov og marked for kategorien, forbedre innkjøpsprosesser og øke produktiviteten gjennom totalfokus. Herunder gi bedre mulighet til å:

- Utvikle målrettede strategier for den beste måten å anskaffe lignende varer/tjenester på
- Gi et bedre bilde av totale innkjøpskostnader over hele «organisasjonen»
- Generere større innkjøpsbesparelser
- Redusere transaksjonskostnader ved å samle leveranser innen en kategori
- Gi styringsinformasjon for riktig prioritering
- Fremme innovasjon og nytenkning i hvordan man optimaliserer behovsdekningen

Prosjektet har valgt å anvende en metode etter beste praksis hvor det å sikre bred involvering av interessenter er sentral frem til godkjenning av kategoristrategien.

Kategoristrategiarbeidet er todelt. Første del er utvikling av kategoristrategien, mens andre del implementering innebærer operasjonalisering av kategoristrategiens handlingsplan, herunder gjennomføring av anskaffelsesprosesser. Prosjektet er avgrenset til fase 1 samt godkjenning av kategoristrategien med handlingsplan.



Figur 1-1 Metode for utvikling og implementering av kategoristrategi

Organisering og ressurser

Prosjektet «Kategoristrategi reiser» ble påbegynt sensommeren 2018 med definering av metode, og ble avsluttet våren 2019.

Prosjektet eies av Statens innkjøpscenter som deltar med tre ressurser.

Prosjektleder Margit Bersvendsen Grønli og prosjektdeltagerne Barbro Bottheim og David Behrens. Kategoriteamet har bestått av fagpersoner fra syv ulike virksomheter i tillegg til prosjektdeltagere fra Statens innkjøpscenter.



Figur 1-2 Virksomhetene som har deltatt i kategoriteamet

I tillegg har prosjektet en referansegruppe på 22 personer bestående av fagressurser innen reiseområdet fra ytterligere 16 ulike virksomheter.

Prosjektet rapporterer til prosjekteier og ledelsen i Difi samt involverte rådgivende organ som Statens innkjøpsråd og Strategisk forum bestående av beslutningstakere fra virksomhetene og departementene. Dette for å sikre forankring og innspill.

Interessentanalyse

Interessentanalysen ble gjennomført for å kartlegge og identifisere behov for hver interessent og prioritere de viktigste i forhold til involvering.

Interessenter med stor innflytelse ble analysert til å være prosjekteier, prosjektets styringsgruppe, Direktoratet for forvaltning og IKT(Difi) ledelse, Statens innkjøpsråd, Finansdepartementet og Kommunal- og moderniseringsdepartementet samt øvrig politisk ledelse. Øvrige interne interessenter er fagressurser og den enkelte reisende.

Viktige eksterne interessenter er leverandørmarkedet og bransjeorganisasjoner innenfor reiseområdet.

Departementsfellesskapets strategiske forum har stor innflytelse når det gjelder lederforankring i forbindelse med implementering av felles statlig reisepolicy.

Media har hatt stor interesse av deler av prosjektet. Statens reiseatferd påvirker omdømmet til det offentlige Norge.

Risikovurderinger

Nedenfor kort vurdering av risiko knyttet til implementering av kategoristrategien:

- Manglende ledelsesforankring
- Manglende kompetanse og kapasitet til gjennomføring av tiltakene
- Manglende etterlevelse og tid til opplæring
- Ulike virksomheter med forskjellige prosesser og systemer
- Varierende organisering og modenhet i organisasjonene, herunder kultur for atferdsendring
- Handlingsplanen bygger på feil/mangelfull beslutningsgrunnlag grunnet begrenset tilgang og usikkerhet knyttet til kvalitet på datakilder
- Ulike teknologiske plattformer hos virksomhetene
- Usikkerhet knyttet til fremtidige budsjetter for statlig sektor

Datakilder

Reiseområdet er veldig komplekst, og det er utfordrende å avdekke med stor sikkerhet hvor stort behovet er for de ulike tjenestene. Derfor har vi valgt å bruke mye tid på å samle inn og bearbeide flere ulike datakilder som er delvis overlappende. De ulike datakildene gir oss muligheten til å se forbruket fra ulike vinkler, og dermed underbygge estimater og hypoteser på en bedre måte.

- **Detaljeringsgrad** i statistikken sier noe om hvilket nivå statistikken er på. Aggregert nivå er overordnet statistikk som viser totalvolumet innenfor et område eller en gruppe. Detaljert statistikk viser detaljer utover overordnede volumer, som for eksempel hvor mange flyturer vi har hatt tur-retur Oslo-Trondheim.
- **Utvalg** sier noe om hvor mye av kundemassen til Statens innkjøpscenter vi har kartlagt fra de ulike datakildene (130 000 årsverk fordelt på 190 ulike virksomheter). Et stort utvalg betyr at tallene er mer pålitelige.

I tabellen under presenterer vi de ulike datakildene som har blitt brukt i behovsanalysen:

Datakilde	Beskrivelse	Detaljeringsgrad	Utvalg
Statsregnskapet (2017)	Gir et overordnet bilde av statens samlede reisekostnader	Aggregert per artskonto 713, 686, 687 og 688	Tilnærmet 100 %
Leverandørreskontro i SAP (DFØ kunder)	Viser hvilke leverandører vi har kjøpt ulike produkter og tjenester fra	Aggregert per leverandør innenfor artskonto 713, 686, 687 og 688	Virksomheter 79 % Årsverk 68 %
Reiseregninger (DFØ kunder)	Inneholder refusjoner som er blitt gjort i forbindelse med utlegg fra ansatte og eksterne	Aggregert på fly, hotell, kollektivtransport, drosje og leiebil	Virksomheter 82 % Årsverk 63 %
Virksomhetenes egenrapportering	Virksomhetene er blitt bedt om å oppgi sine reisekostnader	Aggregert på fly, hotell, kurs og konferanse og leiebil	Virksomheter 63 % Årsverk 63 %
Detaljert forbruksstatistikk fra reisebyråleverandør	Basert på detaljert reisestatistikk fra Egencia	Svært detaljert på fly, hotell og leiebil	Virksomheter 40 % Årsverk 52 %

1.5 Avgrensning og omfang

Sjøtransport, leie av buss og leasing av biler er ikke omfattet av kategoristrategien. Persontransport på sjø er ikke omfattet da omfanget er vurdert som lavt, men det kan bli inkludert ved fremtidige revisjoner. Leasing av biler har blitt vurdert som substitutt til det å eie bil, og bør sees i sammenheng med blant annet biladministrasjon. Leie av buss i tilknytning til transport av deltagere til og fra arrangementer eller lignende er ikke omfattet av reisekategorien da omfanget er begrenset og behovet oppstår i de fleste tilfeller sjeldent. For

de virksomhetene som har regelmessig behov vil det være naturlig å inngå lokale avtaler som eksempelvis Riksteateret.

1.5.1 Konterte reiser i 2017

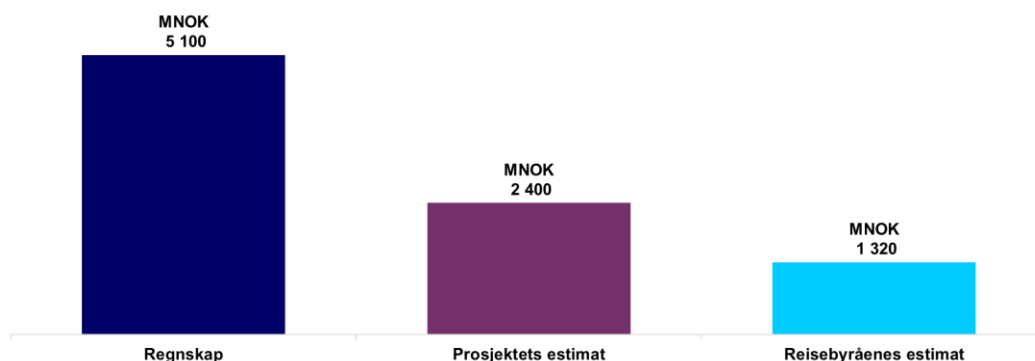
Statsregnskapet viser at de 190 statlige virksomhetene bokførte kostnader på artskontoene 713, 686, 687 og 688 for 5,1 milliarder kroner i 2017. Analyser viser at adresserbare kostnader fordeles hovedsakelig mellom syv underkategorier som fremgår av kategoristrukturen i figuren under:



Figur 1-3 Kategoristruktur for reisekategorien

Enkel analyse av ulike resultat ved estimering av totale reisekostnader i staten

Det viser seg etter gjennomførte analyser at det er et gap mellom bokførte reisekostnader i statsregnskapet, prosjektets estimerte, adresserbare kostnader og reisebyråbransjens estimater. Viser til avsnittet «Datakilder» under punktet 1.4 som beskriver ulike kilder for beregning av prosjektets estimat for årlige totale reisekostnader i staten som knyttes til kjøp av tjenester. Det store gapet mellom statsregnskapet og prosjektets estimat er blant annet knyttet til kostnader som kategoristrategien ikke omfatter eksempelvis kursavgifter, møtemat, representasjon. I tillegg er det sannsynligvis feil konteringer, derfor vil en grundigere analyse gi mer detaljert forklaring på avviket. Reisebyråbransjen har ikke innsikt i statens totale behov for reiser, kun det som tradisjonelt sett har gått gjennom reisebyrå (flyreiser og overnatting) derfor er disse noe lave.



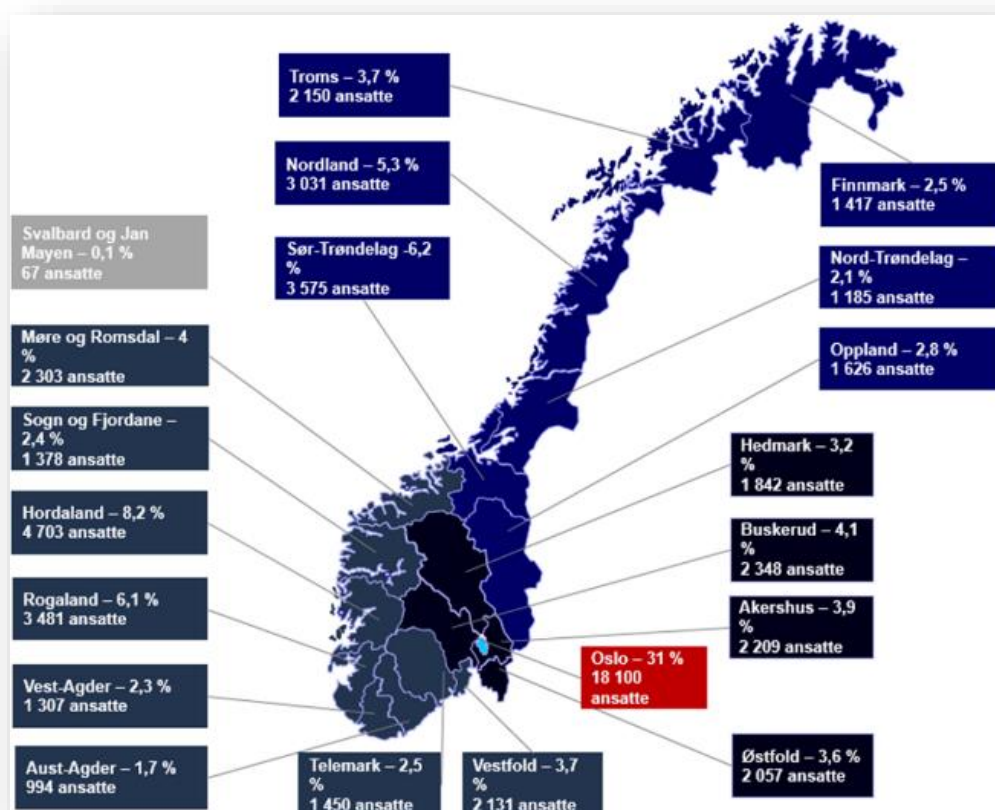
Figur 1-4 Viser ulike kilder og estimater for statens totale reisekostnader

Prosjektets estimater har tatt utgangspunkt i mange ulike datakilder da det, spesielt for reiseområdet, er mange ulike betalingsmetoder ved kjøp av reisetjenester. Derfor er det grunn til å anta at prosjektets estimater er i nedre sjikt, men de «beste estimater» prosjektet har klart å estimere som adresserbart.

1.5.2 Statlige virksomheter omfattet av Statens innkjøpscenter

Staten består av 190 virksomheter med 150 000 ansatte og 130 000 årsverk. 8 300 jobber i de 100 minste virksomhetene, dermed jobber 80 % i de 30 største. De ansatte er spredd over hele landet, med flest lokalisert i Oslo. I tillegg er mange ansatte stasjonert i utlandet for kortere eller lengre perioder, eksempelvis ambassadeansatte.

Det har ikke vært kapasitet til å kartlegge hvor stor andel av de statlig ansatte som gjennomfører en tjenestereise i løpet av ett år, men vi antar at det ikke er 100 %. Samtidig vet vi at enkelte ansatte reiser ofte. Det er også stor variasjon mellom virksomhetenes reisemønster hva angår innenlands- og utenlandsreiser, og omfanget av dette.



Figur 1-5 Virksomhetenes geografiske fordeling sett opp mot andel ansatte

1.5.3 Markedsperspektiv

Norge har ca. 2,6 millioner sysselsatte. 32 % jobber i offentlig sektor. Statens innkjøpssenter har valgt å bruke antall sysselsatte som en generell indikator på markedsandel. De statlige virksomhetene tilknyttet innkjøpsordningen utgjør 6 % av totalt antall sysselsatte i Norge. Dette gir en generell føring for den markedsrett Statens innkjøpssenter har, dog må det gjøres vurderinger knyttet til gjennomføring av den enkelte konkurranse. Statens innkjøpssenter skal sørge for å ivareta og videreutvikle en sunn konkurranse i de markeder vi henvender oss til. Analyser av vår markedsrett er viktig i de konkurransestrategiske vurderingene i den enkelte anskaffelsesprosess.

Når det kommer til vår vurdering av markedsretten i reisebransjen så definerte reisebyråleverandørene i 2016, innkjøpsordningens andel av tjenestereiser til å være 12 % av det totale forretningsmarkedet i Norge. Utfordringen for reisekategorien er at tilbyderne i markedet differensierer i liten grad på sitt tjenestetilbud mellom forretningsreiser og privatreiser. Det vil si at den reisende konkurrerer om de samme flysetene, hotellrommene etc. Basert på tall fra Statistisk Sentralbyrå så utgjør forretningsreiser innen flyreiser og overnatting ca. 2 % av det totale reisemarkedet i Norge. For underkategorien kurs og konferanse er bildet tilnærmet det motsatte. Dette er mer detaljert beskrevet for den enkelte underkategori under punkt 5 – Markedsanalyse.

2 Rammebetingelser

Endringskultur, forankring og etterlevelse av styrende dokumenter er avgjørende for å ta ut gevinstpotensialet innen det statlige reiseområdet. I arbeidet med implementering og etterlevelse av rammebetingelser er det nødvendig å parallelt motarbeide faktorer som hemmer en endringsvillig kultur.

2.1 Styrende dokumenter

Rammebetingelser som regulerer reiseområdet for statlige ansatte består av flere styrende dokumenter. Styrende dokumenter er nedfelt i lover, regler, policy, fullmakter etc.

De viktigste vil beskrives i dette kapitlet, men oversikten er ikke uttømmende.

- Lov om statens ansatte mv. (statsansatteloven)
- Lov om offentlige anskaffelser med forskrift
- Arbeidsmiljøloven med forskrifter
- Lov om betaling og innkreving av skatter og avgiftskrav med forskrifter
- Gjeldsinformasjonsloven med Gjeldsregister
- Statens økonomireglement
- Statens personalhåndbok med Personalmeldinger
- FIN - Rundskriv 102/2018 – Standard kontoplan for statlige virksomheter
- FIN - Rundskriv 105/2015 - Bruk av betalingskort i statlige virksomheter ved anskaffelse av varer og tjenester
- Rettspraksis: Borgarting lagmannsrett, Dom LB-2017-11661 datert 30.04.2018
- EUs direktiver for betalingstjenester og finansinstitusjoner

2.1.1 Utdrag av viktige styrende dokumenter

Under gjengis noen av de viktigste styrende dokumentene som bør sees i sammenheng, avstemmes og eventuelt endres.

Statens økonomireglement

Økonomireglementet har som formål å sikre at statlige midler brukes effektivt, og slår fast at alle virksomheter skal opptre i samsvar med lover og regler, samt ha styring og kontroll tilpasset vesentlighet og risiko. I denne sammenheng gir rundskriv 102/2018 føringer for en enhetlig kontering av kostnader i staten. Enhver virksomhet er gitt fullmakter knyttet til økonomiforvaltningen, og må utarbeide en intern fullmaktstruktur. På reiseområdet er det avgjørende med en riktig og etterlevd fullmaktstruktur for å redusere risiko, og bidra til en mest mulig kostnadseffektiv reiseprosess.

Statens personalhåndbok kapittel 9 Sentrale avtaler med kommentarer

Reguleringer knyttet til statlige ansattes tjenestereiser er i stor grad fremforhandlet mellom Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og hovedsammenslutningene i staten.

I Statens personalhåndbok 2018 kapittel 9 «Sentrale avtaler med kommentarer» fremgår følgende i punkt 9.2.3 § 3 «Generelt», for innenlandsreiser:

1. *Reisen skal foretas på den for staten hurtigste og rimeligste måte når det samlet tas hensyn til alle utgifter, og til en effektiv og forsvarlig gjennomføring av reisen.*

2. *Arbeidstaker skal benytte arbeidsgivers inngåtte rabattordninger i forbindelse med reisen så langt det er mulig.*

Det gjøres spesielt oppmerksom på følgende utdrag av departementets kommentarer til bestemmelsens punkt 2:

Arbeidstaker kan ikke privat benytte bonus eller andre lignende fordeler opparbeidet gjennom reiser. Privat bruk anses som brudd på arbeidstakerens tjenesteplikter. Rabattordninger skal brukes i størst mulig utstrekning, se PM-2005-03.

Regulering om forsikring fremgår blant annet følgende av kapittel 9 punkt 9.2.12 § 12 «Forsikring»:

1. *For skade på eller tap av ordinært reisegods til personlig bruk, erstattes et sannsynliggjort tap. Erstatningssøknader om dekning av tap eller skade av reisegods etter denne særavtale, avgjøres av den enkelte arbeidsgiver.*
2. ..
3. ..
4. *Dersom reisen er betalt med kredittkort som utløser forsikring og arbeidsgiver har betalt årsavgiften, utbetales erstatning etter denne forsikring. Dersom erstatningen etter denne særavtale er høyere enn den kredittkortbaserte forsikringen, utbetales kun differansen.*

Fra departementets kommentarer til punkt 1) og 4) fremgår:

- 1) *Arbeidstaker eller andre som reiser for statens regning, bør tegne egen privat forsikring for spesielt kostbare/verdifulle gjenstander som er medbrakt.*
- 2) *Har arbeidstaker tegnet egne forsikringer skal disse benyttes fullt ut før staten dekker noe av skaden/tapet. Ved bruk av egne forsikringer dekkes egenandel ...*

Forsikringsordningene som gir rett til erstatning ved personskade administreres av Statens pensjonskasse. Saker om erstatning for tingskade administreres av det enkelte departement eller den enkelte virksomhet. Kredittkort med bedriftsansvar vil ivareta virksomhetenes ansvar for at de ansatte har reiseforsikring for tingskade.

I kapittel 9 omtales kredittkort i punkt 9.2.13 § 13 «Kredittkort»

1. *Arbeidsgiver kan dekke årsavgift for kredittkort ut fra tjenstlige behov.*

I departementets kommentarer til dette punkt fremgår følgende:

1. *Arbeidstakere kan ikke pålegges å skaffe kredittkort til bruk på reiser. Arbeidstakere som får dekket årsavgift på kredittkort, plikter å benytte dette på reiser. Når det gjelder forskudd vises det til bestemmelsene i § 14 nr. 2. Refusjon av årsavgift gjelder for ordinære kredittkort. Kortet er personlig og betaling skal trekkes på egen konto.*

Rundskriv/Personalmelding (PM)

Det vises til Finansdepartementets Rundskriv 105/2015 «Bruk av betalingskort i statlige virksomheter ved anskaffelse av varer og tjenester». Se særlig følgende utdrag:

- *Firmakort med personlig ansvar (personlig kort) kan brukes på tjenestereiser, mens firmakort med bedriftsansvar (virksomhetskort) normalt ikke skal brukes til dette formålet, jf. omtale i pkt. 5.*
- *Under punkt 5 står det blant annet «Virksomhetskort skal normalt ikke brukes til tjenestereiser. Dersom virksomhetskort brukes til tjenestereiser, skal det settes tydelige rammer for bruk av kortet.»*

Det fremgår av Lov om statens ansatte mv. at det ikke er tillatt for statsansatte å motta gave, provisjon, tjeneste eller annen ytelse som er ment å påvirke den ansattes tjenstlige handlinger.

Skattebetalingsforskriften har en egen bestemmelse om hvilke opplysninger som skal fremgå av reiseregningen for at godtgjørelsene skal være trekkfrie og skattefrie: Det skal fremgå både hvilket formål reisen hadde og hvilke arrangementer arbeidstager har deltatt på.

Lov om offentlige anskaffelser, med forskrift, gjelder for gjennomføring av de anskaffelseskonkurranser som fremgår av kategoristrategiens handlingsplan.

Endringer som vil påvirke markedet, virksomheten og den reisende

Dom fra Borgarting lagmannsrett

Borgarting lagmannsrett avsa i april 2018 en dom som kan ha betydning for bruk av kredittkort i forbindelse med tjenestereiser i staten. Dommen må leses i sin helhet, men det kom tydelig frem at arbeidsgiver ikke kan pålegge de ansatte å legge ut for flybilletter og hotell. Utdrag fra dommen:

«Å pålegge ansatte å inngå økonomiske avtaler for bestilling av flybilletter og hotell, var etter rettens syn ikke rimelig og naturlig sett i lys av samfunnsutviklingen. Et vesentlig moment var at utgiftene kunne dreie seg om betydelige beløp, og i noen tilfeller over den enkelte ansattes netto månedslønn. Retten viste til reglene for lønnstrekk, og mente at dette forbudet tilsa at en slikt pålegg ligger utenfor rammene av det arbeidsgiver kan bestemme i kraft av styringsretten».

Gjeldsinformasjonsloven

Firmakort med personlig ansvar er definert som forbrukslån, og blir dermed fra og med juli 2019 registrert i det nye gjeldsregisteret. Finansforetakene kan da detaljert sjekke hvor mye kreditt og forbruksgjeld forbrukerne har. Endringene i regelverket medfører at den ansatte som er pålagt å bruke private kredittkort for kjøp av tjenestereiser risikerer å få redusert sin kredittverdighet når vedkommende søker om lån til bolig. Det som fremkommer i gjeldsregistrene er utestående beløp samt kredittgrensen per kort. Enkelte ansatte har høye kredittgrenser pga. utstrakt reisevirksomhet, som da vil ha stor innvirkning på den ansattes samlede gjeld.

PSD2 (Payment Service Directive)

- EUs andre direktiv om betalingstjenester regulerer hvilke data som kan selges videre til andre leverandører. Dette kan være en sikkerhetsrisiko med at reisemønsteret til den enkelte ansatte kan kartlegges, og informasjon om dette kan kommersialiseres. Bedriftene ønsker bedre styring, kontroll og eierskap til forbruksdata

(transaksjonene), samtidig som de sikrer eierskap til egne data. PSD2 implementeres høsten 2019.

2.2 Reisepolicy

En reisepolicy skal gi klare regler for den statlige reisevirksomheten i tråd med statens styrende dokumenter for tjenestereiser, samt sørge for at alle ansatte som reiser blir behandlet likt. Videre skal den sikre at reisevirksomheten blir planlagt og gjennomført på en mest mulig kostnadseffektiv og rasjonell måte. En god reisepolicy vil kunne være et styringsverktøy for effektiv håndtering av reisevirksomheten og sikre best mulig statistikk og oversikt over statens reisemønstre. Et viktig bidrag er at tjenestereiser for statens regning begrenses til det som er nødvendig ut ifra tjenstlig behov. En reisepolicy skal sikre at de ansatte kjenner til statens økonomiske og kvalitetsmessige krav, samt økt fokus på miljøvennlige alternativer til reisevirksomheten. Reiseutgifter skal behandles og legitimeres i tråd med skattereglenes krav. Ett annet viktig punkt er å ivareta arbeidsgivers plikt til å ivareta den ansattes sikkerhet på tjenestereise.

En reisepolicy skal sikre at den reisende velger reisealternativ basert på kriteriene; sikkerhet, tidsbruk, kostnader og miljø.

Policyen skal være lett å kommunisere både til ansatte og samarbeidspartnere, og være enkel, lettforståelig, konkret og ikke for lang. Ut fra policyen skal man kunne lage mer detaljerte retningslinjer for tjenestereiser i hver enkelt virksomhet.

Samtlige ansatte skal være kjent med og etterleve policyen som må følges opp etter fullmakt fra ledelsen.

2.3 Lojalitetsprogram og bonuspoeng

Dagens situasjon er at bruk av bonus fra tjenestereiser privat er regulert i rammebetingelser som regulerer reiseområdet, se punkt 2 rammebetingelser, samt felles statlig fellesavtale for reisebyråtenester bilag 4 punkt 7:

«Virksomhetens ansatte skal ikke oppnå personlige fordeler ved bruk av denne avtalen. Eventuelle bonusordninger og lignende som innrømmes fra Leverandøren skal tilfalle virksomheten, og ikke den enkelte bestiller/ansatte.»

I dag er det flere utfordringer knyttet til lojalitetsprogram. Medlemskapet i et lojalitetsprogram er personlig og knyttes til sluttbruker. Bransjen knytter lojalitetsprogram til personlige kort der det oppnås fordeler i form av for eksempel bonuspoeng som kan benyttes til kostnadsfri oppgradering, gratis reiser/overnatting, tilgang til lounge, fast track mm. Disse ordningene er globale, og er et viktig virkemiddel for bransjen for å skape en lojalitet fra den reisende slik at leverandøren gjentatte ganger blir foretrukket når tjenesten skal bestilles. Lojalitetsprogram er individuelle og personlige og retter seg mot den enkelte reisende.

Realiteten ved at lojalitetsprogram er personlige og knyttes til ulike kort innebærer i mange tilfeller at den ansatte velger dyrere alternativer når reisen skal bestilles, fordi det dyrere alternativet eller en konkret leverandør gir flere bonuspoeng. Bestilling av reiser og opphold

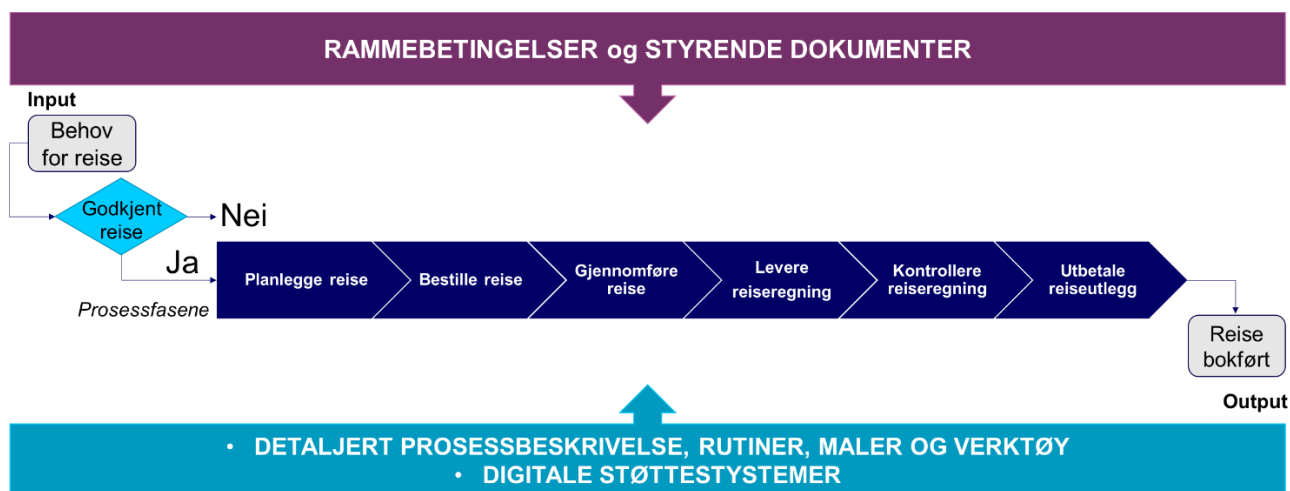
betales ofte med den ansattes private kredittkort, som kan gi bonuspoeng. I tillegg kan det medføre at reisen bestilles utenom reisebyrå, noe som bidrar til lekkasjer fra eksisterende avtaler.

Det er verdt å merke seg at lojalitetsprogrammer for drosje ikke er i bruk i Norge pr. i dag, men bruk av «flygtaxi.se» gjør at du kan samle eurobonuspoeng. I tillegg kan man samle bonuspoeng ved å bruke lojalitetsprogrammets kredittkortløsninger.

3 Prosesser

3.1 Reiseprosess

Prosjektet gjennomførte en idégenereringsworkshop med kategoriteamet og referansegruppen med tema «reiseprosessen». Resultatet av workshopen er enighet om følgende overordnede og standardiserte reiseprosess:



En optimal, heldigitalisert reiseprosess forutsetter integrerte systemer der regelverk, retningslinjer, policy, kontering, avtaler etc. er iverksatt ved at de er integrert i de tekniske løsningene slik at det blir «lett å gjøre rett».

Forutsetninger for en optimal reiseprosess:

- Fase 1 og 2 Konstatere behov for reise, og planlegge reise – forutsetter kompetanse om godkjenningsordninger og policy
- Fase 3 Bestille reise – krever en bestillingsløsning med integrert regelverk, retningslinjer, policy og avtaler fra bestilling til betaling
- Fase 4 Gjennomføre reisen – forutsetter digitalt lett tilgjengelig policy og retningslinjer
- Fase 5 Leverer reiseregning – krever digitale kvitteringer/dokumentasjon automatisk tilgjengelig i reiseregningens løsning
- Fase 6 Kontrollere reiseregning – utføres i forhold til kostnader og regelverk
- Fase 7 Utbetale reiseutlegg

3.2 Prosess for bestilling av reisetjenester

De 190 statlige virksomhetene har ulike samfunnsoppdrag, og er organisert på forskjellige måter. Statistikk fra reisebyråleverandør viser at det er relativ høy andel bestilling av flyreiser via reisebyrå. Når det gjelder bestilling av overnatting bestilles i underkant av 50 % via reisebyrå, for leiebil i overkant av 30 % og for kurs- og konferanse 21 %.

Prosjektet har ikke empirisk kartlagt hvilke bestillingsprosesser de ulike virksomhetene har, men gjennom kartleggingen, se punkt 4 Behovsanalyse og forbruk, fått en viss innsikt i at en eller flere av følgende metoder benyttes, listen er ikke uttømmende:

- Bestilling via reisebyråleverandør online (nett eller App'er), via chat/nettprat eller telefon
- Bestilling via ulike søketjenester som Google, Booking.com, Hotels.com, Trivago, Expedia mfl.
- Direkte bestilling via tjenesteleverandørens hjemmeside eksempelvis fly eller hotell.
- Bestilling via App'er utstedt av tjenesteleverandører og søketjenester
- Bestilling på stedet (fysisk hos leverandør). Eksempelvis bookes neste overnatting ved utsjekk

Enkelte flyselskap og hoteller tilbyr sine beste priser kun på egne nettsider for å binde kundene og få eierskap til kundedataene. Det betyr at kundene mister mulighet til å sammenligne priser og avganger fullt ut, og å sette sammen reiser basert på flere leverandører. Kundene må være med på å sette standarden for tilgjengelighet av produkt og priser via ulike distribusjonskanaler.

Distribusjonskanaler

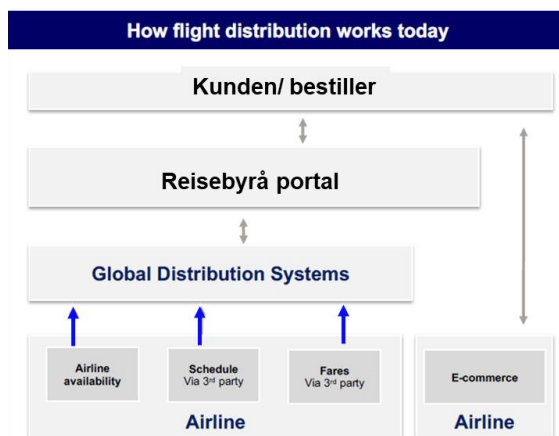
Begrepet distribusjonskanal benyttes i reiselivsbransjen som benevnelse på plattform hvor priser blir lastet opp og tilgjengeliggjort for videredistribusjon.

Global Distribution System (GDS) er en distribusjonsplattform for globale bestillingssystem for reisetjenester. Det er tre store aktører i det globale markedet i dag; Amadeus, Sabre og Travelport. Amadeus er den dominerende i det nordiske markedet.

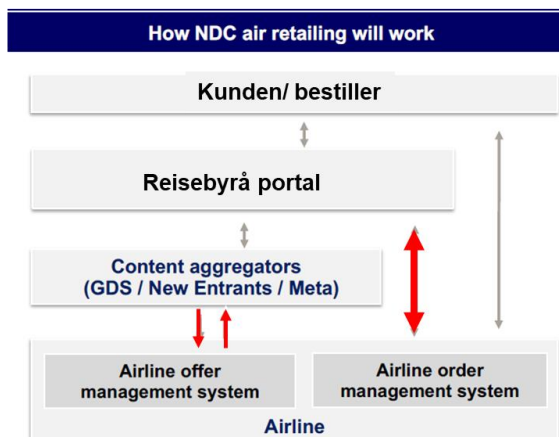
New Distribution Capability (NDC) er en nyutviklet standard av distribusjonsplattform utviklet av IATA (interesseorganisasjonen til flyselskapene) for lettere å kunne synlig- og gjøre tilgjengelig selskapenes ulike tjenester gjennom de forskjellige distribusjonskanalene. I tillegg motta informasjon om den reisende preferanser for å tilpasse tilbudene og dermed øke lojalitet til flyselskapet.

NDC kan ses på som konkurransehennende innenfor flybransjen, da flybilletter fra flyselskap utenfor IATA ikke blir synlige gjennom denne distribusjonskanalen.

Global Distribution Systems



Nytt 2019, New Distribution Capability



Figur 3-1 Viser forskjellene fra GDS til ny distribusjonskanal NDC

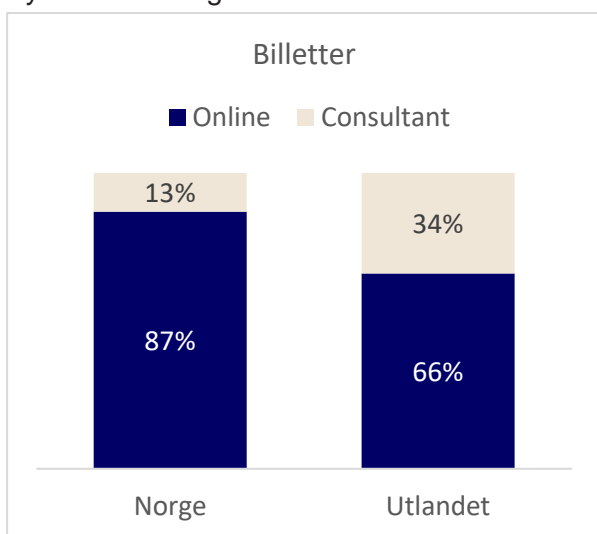
Denne nye løsningen medfører at reisebyråleverandørene må tilknytte seg flere ulike distribusjonskanaler for å kunne få tilgang til alle flyselskapers tilgjengelige billetter. Dette er en merkostnad som det pr i dag ikke er avklart omfanget av. En kostnad som tradisjonelt sett overføres kunden.

Bestilling av flyreiser

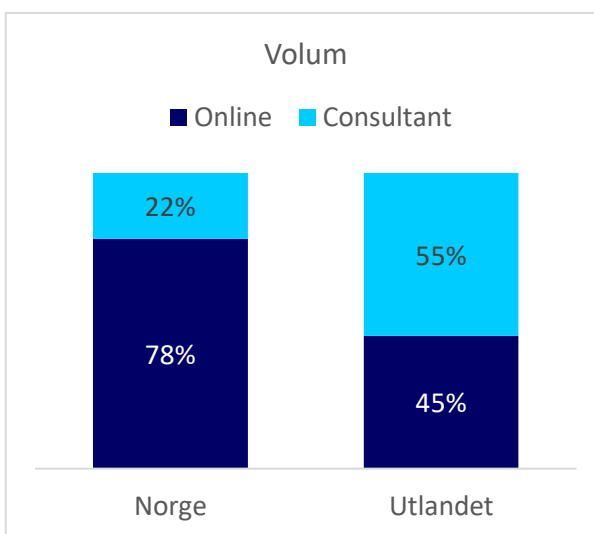
En stor andel av flyreisene bestilles gjennom reisebyrå, og konsulentbistand benyttes i noen grad, selv ved bestilling av innenlandsreiser. Generelt for alle reisende er søkeandelen på google.no i dag på 93-94 %.

Det er grunn til å tro at blant denne andelen finner vi også statlige tjenestereisende.

Figur 3-2 viser andel billetter bestilt med og uten konsulenthjelp i utland og innland. Figur 3-3 viser andel i forhold til reisevolum. Som vi ser er det en ganske stor andel av reisene til utlandet som bestilles med konsulentbistand, og reisene som bestilles med konsulent er dyrere enn øvrige billetter.

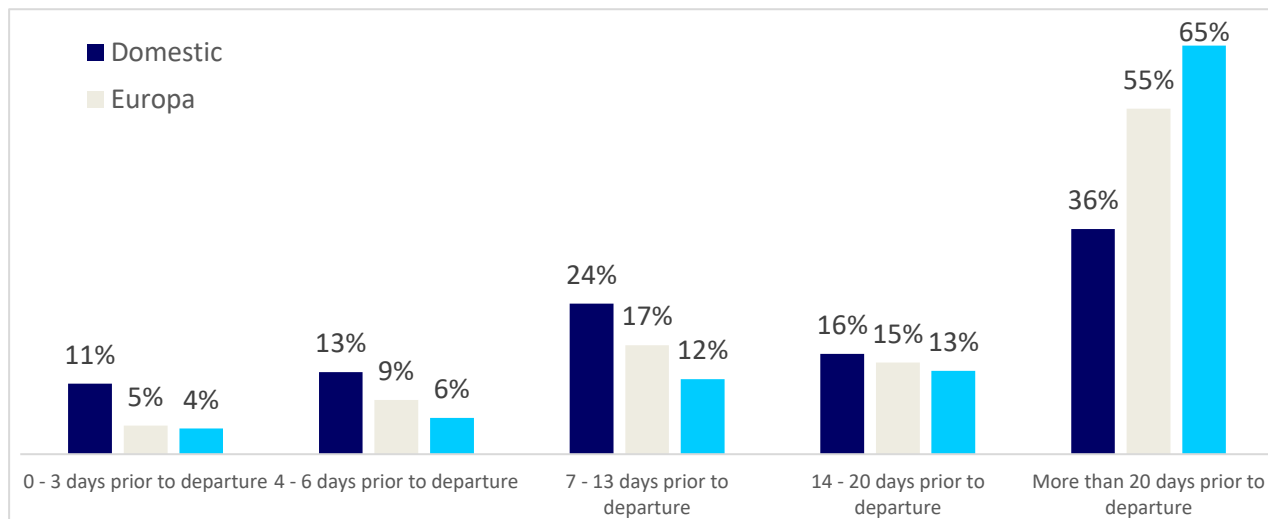


Figur 3-2 viser andel billetter bestilt online vs. via konsulent



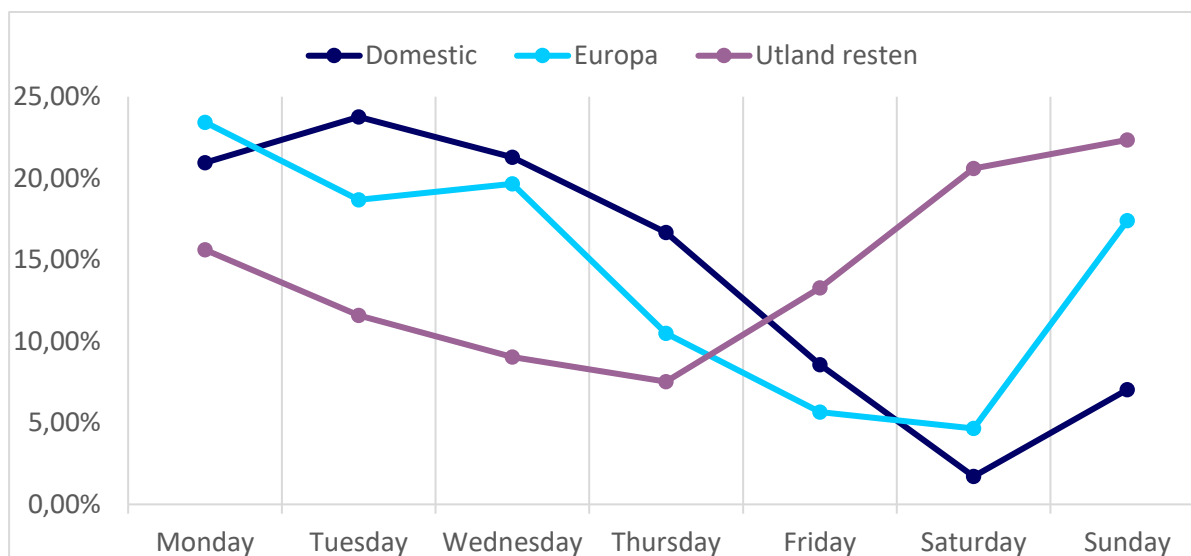
Figur 3-3 viser andel bestillinger i forhold til reisevolum

Tidspunkt for bestilling av flybillett før avreise har stor innvirkning på billettprisene. Tidlig bestilling gir flere tilgjengelige og rimeligere billettpriser.



Figur 3-4 viser tidspunkt for bestilling før avreise

Prosjektet har identifisert at det er en klar sammenheng mellom lengden på reisen og hvor godt vi planlegger reisen. Videre er det sesongvariasjoner med liten andel reiser i forbindelse med høytider og ferier. Tilsvarende trender ser vi hva angår hvilke ukedager tjenestereisene gjennomføres, som fremgår av nedenstående figur:

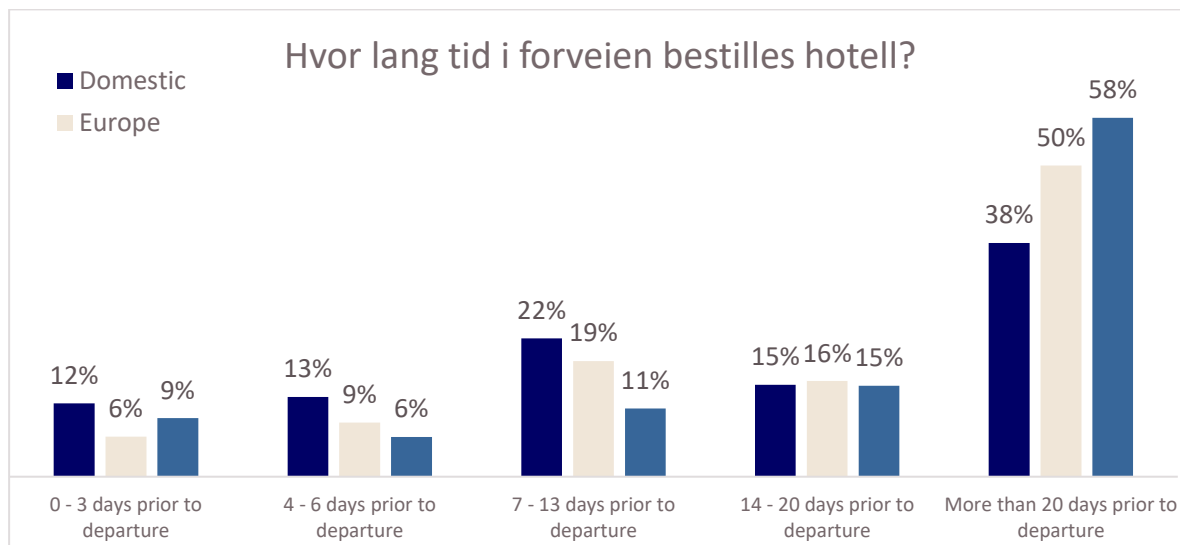


Figur 3-5 viser hvilke ukedager reisene gjennomføres på for både innenlands- og utenlandsreiser

Bestilling av overnatting

Det er estimert at 51 % av overnattingene bestilles gjennom reisebyrå. Øvrige overnattinger bestilles enten direkte på stedet eller hotellers nettside eller via bestillingskanaler som hotels.com og booking.com. Statistikk fra reisebyrå viser at statlige kunder bestiller hotellrom i gjennomsnitt 14-20 dager før avreise. Den viser også en klar tendens til at innenlandsreiser

bestilles senere enn utenlandsreiser og en sammenheng mellom når reisen bestilles og hvor lang reisen er.



Figur 3-6 viser tidspunkt for bestilling av hotell

Bestilling av kurs og konferanse

Kurs og konferanse kan bestilles direkte hos leverandør eller via virksomhetenes bestillingssystem (e-handel), eksempelvis direkte anskaffelse, avrop eller minikonkurranse på rammeavtaler. Tilgjengelig statistikk viser at 21 % av kurs og konferanser bestilles gjennom reisebyrå.

Bestilling av leiebil

Leiebil bestilles normalt gjennom leverandørens egne nettsider, reisebyrå, bestillingssider på nett eller fysisk. Reisebyråene har løsning for bestilling av leiebil i sine online-løsninger samt ved bestilling gjennom konsulent.

Bestilling av drosje

Bestilling av drosje gjøres hovedsakelig via telefonbestillinger, også App's i form av Taxifix, Sviipr, Caboline brukes. Disse App'ene styres av drosjeselskap/sentraler, og ikke Norges Taxiforbund, som ikke ser på seg selv som pådriver for dette. Ingen taxisentraler er i dag knyttet til portaler (GDS) for eksempel Amadeus. Strukturen med små aktører gjør det dyrt å knytte seg til portalløsninger.

3.3 Prosess for oppgjør av reiseutlegg

I dag er 165 statlige virksomheter kunder av DFØ for leveranse av lønssystem, herunder 164 som benytter reiseregningssystemet. DFØ bruker SAP som lønssystem og har utviklet en mobilapplikasjon for registrering av reiseregninger. Resterende virksomheter benytter

ulike andre reiseregningssystemer som eksempelvis Current (via Unit4). Uten at det er kartlagt er vi kjent med at alle statlige virksomheter har delvis digitaliserte reiseregningssystemer.



Figur 3-7 viser betalingsprosessen

Det er variasjoner i forhold til hvor automatisert reiseregningssystemet er. Ett fåtall virksomheter overfører kredittkorttransaksjonene til reiseregningssystemet slik at ansatt kan knytte opp transaksjonene direkte i reiseregning. Mange ansatte har gitt tilbakemelding på at løsningen ikke oppleves effektiv da transaksjonene ikke ivaretar dokumentasjonskravet. Kredittkortselskapene har fokus på dette og arbeider for å knytte bilaget til selve transaksjonen som overføres til reiseregningssystemet.

Dagens regelverk krever at ansatte må ta en del valg når reiseregningen registreres. I de tilfellene virksomheten er med i nettoføringsordningen i staten må eksempelvis ansatte ha kompetanse på hvilke utlegg som gir fradrag for merverdiavgift og hvilke som ikke gir fradrag. Jo flere valg og mer kompetanse ansatte må sitte med for å kunne registrere reiseregningen desto mer tid og ressurser kreves i hele prosessen. Mange ganger kan regelverket, spesielt etter alle endringer i særavtaler og skatte ABC de siste to årene, bidra til mindre effektive løsninger da regelverket ofte skaper problemer knyttet til digitalisering.

Digitale kvitteringer – effektiv registrering av reiseregning med kvittering

En studie og beregninger gjort av Kystverket har estimert håndteringskostnaden knyttet til deres årlige omfang av reiseregninger med kvitteringer. Beregningen er basert på deres reiseregningssystem, Current:

	Antall reiseregninger med kvittering	Tid i minutter pr reiseregning med håndtering av kvitteringer*)	Antall timer	Lønn pr time	Sum
Kystverket	26 000	10	4 333	250	1 083 333

Det beregningen viser at relativt mye arbeidstid går med til registrering av reiseregninger med bilag. Det er grunn til å tro at innføring av digitale kvitteringer integrert med reiseregningssystemet, vil effektivisere registreringsprosessen og redusere tiden betraktelig.

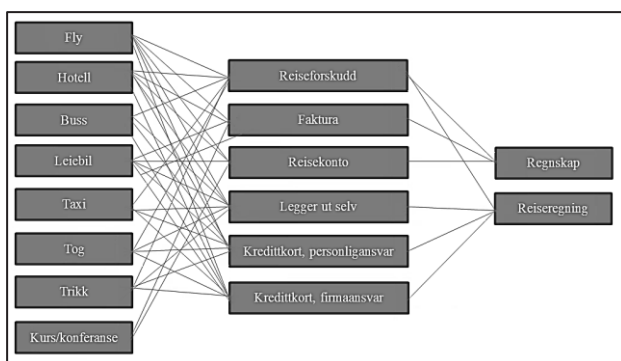
Etter vår vurdering vil den totale tidsbruk/transaksjonskostnad kunne reduseres betydelig ved integrering av digitale kvitteringer mot reiseregningssystemet. Spesielt gjelder det ved reiser med drosje som har krav til dokumentasjon, i motsetning til reiser med kollektivtransport.

Det er verdt å merke seg at besparingspotensialet er avhengig av hvilke reiseregningssystemer den enkelte virksomhet har og hvilken systemfunksjonalitet som er tatt i bruk, samt opplæring.

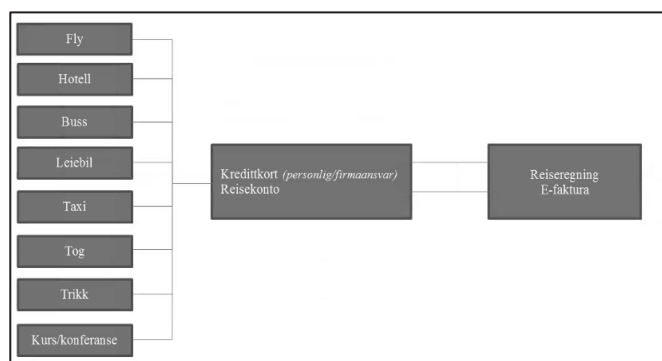
Digitale kvitteringer er en innovativ løsning som kredittkortbransjen jobber med opp mot ulike leverandører i reisebransjen i første omgang i samarbeid med drosjenæringen.

Effektivisering av betalingsløsninger

Prosjektet har ikke kartlagt hvilke måter de ulike virksomhetene benytter for håndtering av reisekostnader. Derfor har vi valgt å illustrere ulike måter reisekostnader håndteres på i figur 3-8 og 3-9. Diagrammene illustrerer hvordan mange virksomheter i dag benytter flere ulike betalingsløsninger for betaling av forskjellige tjenester. Den andre viser hvordan dette kan løses på en mer enhetlig metode.



Figur 3-8 Flyttdiagram som illustrerer hvordan reiseregningssystemer håndterer ulike tjenester



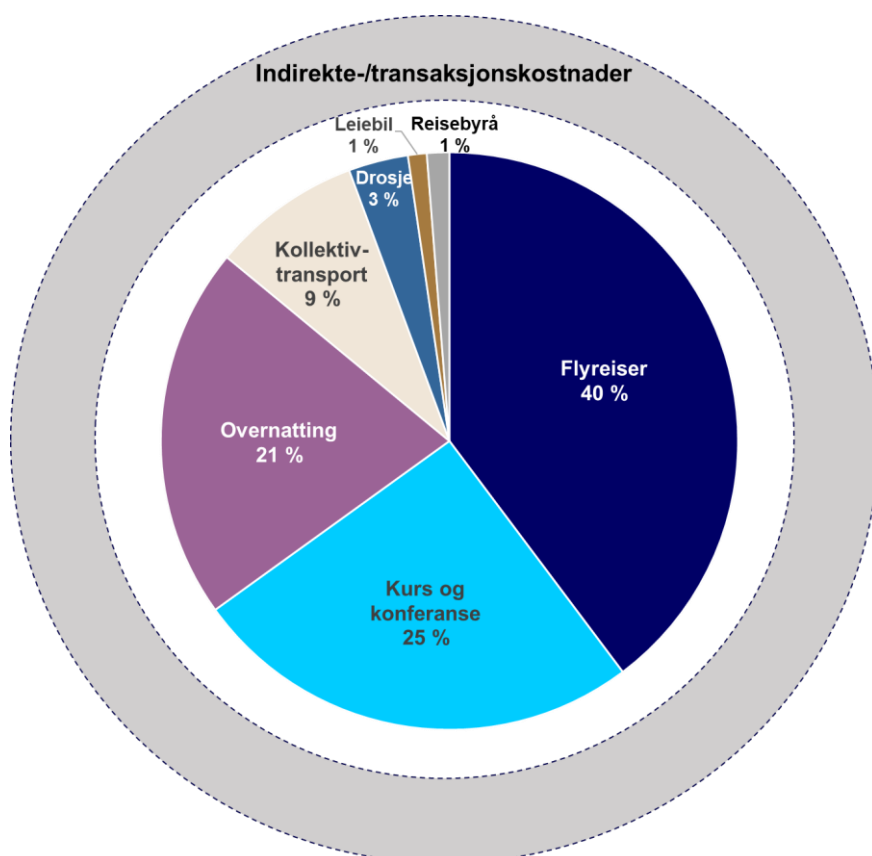
Figur 3-9 Flyttdiagram som illustrerer en mer enhetlig behandling av reiseutlegg

4 Behovsanalyse og forbruk

I prosjektets første fase ble virksomhetene bedt om å innrapportere reiseforbruk, eksisterende avtaler og reisepolicy. 185 virksomheter mottok henvendelsen, 153 svarte.

Reisevolum

Prosjektets beste estimater knyttet til direkte reisekostnader for staten i 2017 er 2,4 milliarder kroner. Forbruket fordeles prosentvis pr underkategori som vist i figuren under. Den ytre sirkelen illustrerer at det tilkommer indirekte kostnader (transaksjonskostnader) knyttet til reiseprosessen. Flyreiser er den største underkategorien og omfanget av indirekte kostnader har ikke blitt estimert.



Figur 4-1 Fordeling direkte kostnader pr. underkategori. Sirkelen rundt illustrerer indirekte kostnader

Kartlegging og analyse - Avtaler

68 virksomheter har dokumentert at de har en eller flere avtaler innen reiseområdet eksklusiv den statlige fellesavtalen på reisebyråtenester. Dette omfanget er større da flere virksomheter omfattes av samkjøpsavtaler. Formål med kartleggingen har vært å identifisere dagens avtaledekning og få noe innsikt i hvilke krav staten har stilt til de ulike tjenestene.

Tabellen under viser en oversikt over resultatene fra kartleggingen:

Avtaleområde	Andel virksomheter av 190 som har avtaler	Andel ansatte omfattet av avtalene av total 142 060
Reisebyrå tjenester *)	183	99 %
Flyreiser **)	31	43 %
Overnatting **) ***)	78	66 %
Kurs og konferanse **)	50	57 %
Kredittkort	34	38 %
Leiebil	20	26 %
Buss	4	12 %

*) Statens innkjøpscenter har inngått statlig fellesavtale på reisebyrå med oppstart 1.1.2018. 184 statlige virksomheter er omfattet av fellesavtalen, men med ulike tiltredelsestidspunkt.

**) Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon inngår avtaler på vegne av alle departementer. For reiseområdet følger Forsvarsdepartementet avtaler inngått av FLO.

***) UH-sektoren inngår avtaler på vegne av 37 høyskoler og universitet mfl.

Oppsummert

Det er identifisert store forskjeller mellom virksomhetenes krav til leveranser som skal dekke relativt like behov. Det viser også liten grad av standardisering av avtalevilkår for samme type tjeneste. Noen virksomheter henviser til at de har flyavtale gjennom «Statsavtalen - flyreiser» en avtale som opphørte på bakgrunn av PM 2005-03 *Bortfall av de sentrale, statlige avtaler om flyreiser*. Nokså mange virksomheter henviser til at de har avtaler på fly, overnatting og leiebil gjennom reisebyråleverandøren. Dette er i prinsippet ikke avtaler som har vært konkurranseutsatt etter lov og forskrift om offentlige anskaffelser og det kan derfor sås tvil om de ansees som ulovlige direkte anskaffelser.

I tillegg til Universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren), DSS og Statens innkjøpscenter så eksisterer det flere avtalesamarbeid gjerne avgrenset geografisk. Dette være seg innkjøpssamarbeid mellom fylkeskommuner og statlige virksomheter i gjeldende fylke eller at en stor aktør som eksempelvis NTNU inngår avtaler på vegne av flere virksomheter i Trondheimsregionen.

Kartlegging og analyse - Reisepolicy

Prosjektet har kartlagt mottatte policyer, og sett på hvilke parameter den enkelte virksomhet har vektlagt i reisepolicyen. Av de virksomheter som svarte på kartleggingen har 76 sagt de har reisepolicy hvorav 66 av disse sendte inn virksomhetens reisepolicy.

På bakgrunn av analyser fra de innsendte reisepolicyene, legger prosjektet følgende hypoteser til grunn: En stor andel av de statlige virksomhetene mangler policy. En stor andel

av de som har reisepolicy opplever manglende lederforankring og etterlevelse. Dette understøttes eksempelvis gjennom analyser som viser at 50 % av overnattingene bestilles utenfor reisebyrå. Dette kan tyde på at virksomhetene ikke i tilstrekkelig grad har implementert en lederforankret reisepolicy. Videre kan dette tyde på at policyen ikke etterleves, at virksomhetene mangler et avvikssystem og at brudd på policyen ikke får konsekvenser for de reisende.

Flertallet av virksomheter med reisepolicy har besluttet obligatorisk bruk av reisebyrå som bestillingsløsning. Analysene viser også at det i hovedsak opereres med tre ulike betalingsløsninger, kredittkort med firmaansvar, reisekonto og faktura.

Det fremgår av reisepolicyene at det er vanlig å pålegge den reisende å reise billigst mulig, eventuelt velge alternativer som for eksempel ikke å reise, men bruke alternative digitaliserte løsninger (virtuelle møter og videokonferanser).

Analysene peker på at reisepolicyene som helhet fremstår som relativt enkle, med en utydelig fullmaktstruktur, manglende sikkerhetsaspekt og med lite detaljerte miljøkrav.

4.1 Betalingsløsninger

Statens behov for betalingsløsninger oppstår i det en ansatt skal betale for en tjeneste eller utlegg i forbindelse med en tjenestereise. Krav til betalingsløsninger er regulert i personalhåndboken, PM rundskriv 105 og statens økonomireglement, ref. punkt 2 Rammebetingelser. Det er Direktoratet for økonomiforvaltning (DFØ) som på vegne av Finansdepartementet forvalter økonomiregelverket og statens konsernkontoordning, herunder retningslinjer om bruk av betalingskort i statlige virksomheter (Finansdepartementets rundskriv r-105) og statens rammeavtaler om betalings- og kontoholdstjenester. Rammeavtaler om reisekonto- og kredittkortavtaler blir en del av statlig betalingsformidling og ligger under DFØs ansvarsområde.

Virksomhetene i staten har i dag ulike og gjerne flere betalingsløsninger for å dekke behovet for betaling av reise i tjenesten. Mange statlige ansatte legger i dag ut for reisene selv, med private debet- eller kredittkort, mens andre får dekket reisekostnadene gjennom reisekonto eller forskudd fra arbeidsgiver. Noen reiser betales også gjennom kort med firmaansvar.

Virksomhetene har som regel to eller tre ulike løsninger for å ivareta behovet for betaling av reiser. Se figur 4-2 for oversikt over betalingsløsning per virksomhet. Informasjon hentet fra analyse av mottatte reisepolicy.

Prosjektet har identifisert følgende varianter av betalingsløsninger:

- Reiseforskudd
- Faktura til virksomhet
- Ansatte legger ut selv (eget kredittkort)
- Kredittkortavtale via virksomheten, personlig ansvar
- Kredittkortavtale via virksomheten, firmaansvar
- Reisekonto
- Faktura for reiseutlegg fra eksterne som utfører oppdrag for virksomhetene



Figur 4-2: Oversikt over ulike betalingsløsninger og antall virksomheter som har tatt dem i bruk.

4.1.1 Volum – forbruk

Omfang reiseregninger

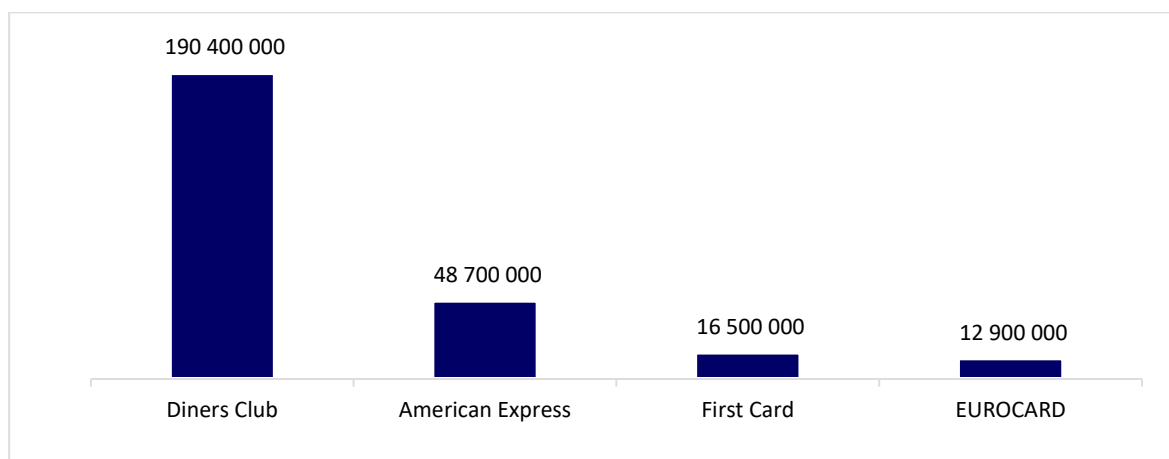
Alle ansatte skal, for å få refundert reiseutlegg, dokumentere sin reise gjennom reiseregning. Utlegg betalt av den ansatte refunderes av arbeidsgiver over lønn. Uttrekk fra Direktoratet for økonomiforvaltning (DFØ) sitt lønssystem viser at det i 2017 var registrert og utbetalt 553 837 reise- og utgiftrefusjoner. Estimert for hele staten tilsvarer 986 285 reise- og utgiftrefusjoner.¹ Forutsatt at alle statsansatte reiser like mye, så vil det si at hver ansatt skriver 7 reiseregninger hvert år.

Forbruk kredittkort

Prosjektet har begrenset innsikt i hvor mange virksomheter som har avtale på kjøp av betalingstjenester. Det har ikke vært mulig å trekke ut fra leverandørreskontroen omfanget av hva de enkelte virksomhetene betaler for sine betalingsløsninger.

Av kartlagt regnskapsvolum på 2,7 MRD utgjør kjøp med kredittkort 14 % av volumet. Figur 4-3 viser hvilke kredittkort virksomhetene benytter seg mest av. Figuren viser kun transaksjoner for kredittkort med firmaansvar/reisekonto, og gjenspeiler dermed ikke statens behov for kredittkort som betalingsmetode. Diners Club omfatter primært avtaler om reisekonto, og volumet her blir dermed svært stort i forhold til antallet utstedte kort. Av de 56 virksomhetene som regulerer betalingsløsninger i reisepolicyen er det få som har kredittkortavtale med firmaansvar. Vi er derimot kjent med at flere statlige virksomheter har inngått slike avtaler.

¹ Uttrekk tatt ut av DFØ, per 31.12.2017 hadde DFØ 163 kunder som registrerer reise- og utgiftrefusjoner.



Figur 4-3 viser oversikt over fakturerte transaksjoner fra kredittkortselskap for 2017.

4.1.2 Kvalitet, tid, grensesnitt og risiko

De fleste ansatte på tjenestereise bestiller reisen selv, men noen virksomheter har reisekontor som bestiller reise for egne ansatte og enkelte bestiller reise på vegne av eksterne, som f.eks. tolker, foredragsholdere og innleide konsulenter.

Statsansatte som reiser forholdsvis mye ønsker ikke å belaste sin privatøkonomi ved å legge ut for tjenestereisen. Etter dommen i Borgarting lagmannsrett er det økt fokus og krav fra tillitsvalgte om overgang til økt bruk av kredittkort med firmaansvar.

Kvaliteten på tjenesten bør ivareta både arbeidsgivers og arbeidstakers interesse og sikre effektiv håndtering av reiseprosessen samt nødvendig digital integrasjon, herunder:

- Brukervennlighet
- Kostnadseffektiv (automatisering av reiseprosessen)
- Forebygge feil og økonomisk kriminalitet
- Riktig styringsinformasjon

Alle de ovennevnte betalingsløsningene vil ha ulike grensesnitt. Felles for virksomhetene er at en må ta hensyn til hvilke arbeidsforhold refusjonsmottakeren har, herunder fast og midlertidige ansatte, vikarer, eksterne oppdragstakere, utenlandske arbeidstakere.

Det må tas hensyn til ulike tekniske grensesnitt uavhengig av betalingsløsning. Dette gjelder grensesnitt mellom kredittkorttransaksjoner, fakturabehandlingssystem, lønnsystem, reisebyrå, regnskapssystem, mva.-refusjon for utenlandstransaksjoner m.m.

Ansatte på tjenestereise er opptatt av en brukervennlig og tidseffektiv løsning for hvordan reiseregningene skal betales, samt når refusjonskravet kan forventes på konto. Tilsvarende gjelder de som søker reiseforskudd, det er viktig at reiseforskuddet er på konto tidsnok. Det er viktig for riktig styringsinformasjon at reiseregninger gjøres opp umiddelbart etter at reisen er avsluttet.

For effektiv ressursbruk av den ansattes arbeidstid er det viktig at arbeidsgiver kan tilby en elektronisk løsning for registrering av reiseregning. DFØ's løsning benyttes av 86 % av virksomhetene og ansees effektiv og automatisert. Noen statlige virksomheter bruker andre

løsninger som eksempelvis Current (Unit4). Det er også mulig å utbetale reiseutlegg direkte via regnskapet og fakturabehandlingssystemene.

Kredittkortavtaler bør kunne integreres med reiseregningssystemet slik at det er mulig å hente kredittkorttransaksjoner når den ansatte skal fylle ut sin reiseregning. I dag har kun 34 av 165 virksomheter (DFØ-kunder) tatt i bruk løsningen for direkte innlasting av kredittkorttransaksjoner i reiseregningssystemet.

Når man vurderer hvilken betalingsløsning som skal velges for en virksomhet må man vurdere risikobildet både for arbeidsgiver og arbeidstaker.

- Ved reiseforskudd er usikkerheten om reisen avlyses, forskuddet er høyere enn reisekostnadene og om den ansatte slutter før oppgjøret
- Ved fakturering direkte til virksomhet er det risiko med hensyn til hvem som kan bestille og manglende kontroll over hvor kostnaden skal belastes
- Risiko ved reisekonto er riktig kontering, mulighet for kontroll og riktig belastning
- Kredittkort med personlig ansvar er en belastning for den enkelte ansattes private økonomi særlig i forhold til det nye gjeldsregisteret
- Kredittkort med firmaansvar og individuell fakturering er risikoen for arbeidsgiver at kortet kan bli misbrukt av ansatt eller tredjepart
- Kredittkort med firmaansvar og sentral fakturering innebærer at den ansatte har kreditt rett inn i Norges Bank

4.2 Reisebyråtenester

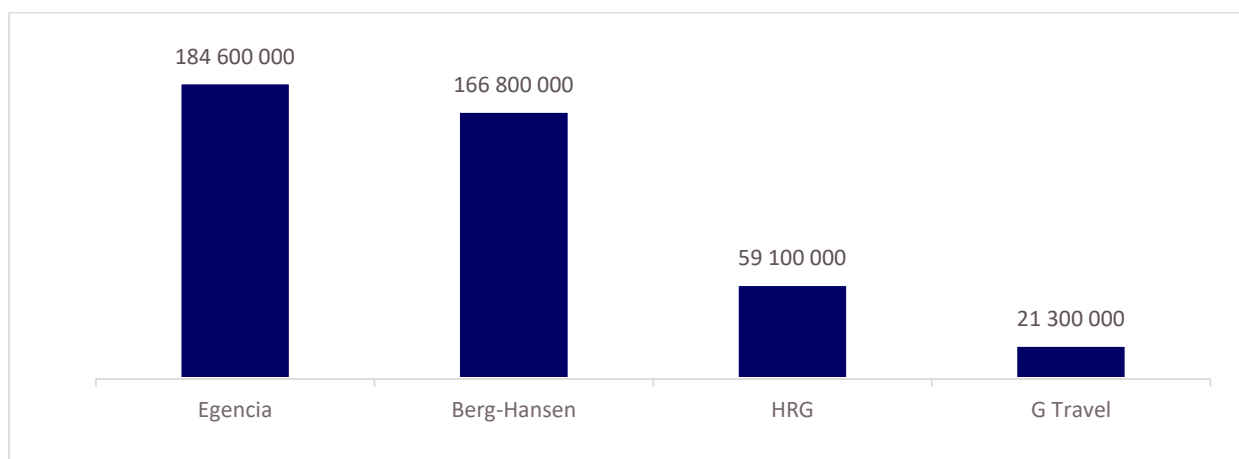
Staten har behov for reisebyråtenester for å dekke planlegging og bestilling av reiser i tråd med gjeldende regelverk og retningslinjer. Videre er det behov for support og rådgivning ved reiser, oppfølging av reisende og reisebestillere, samt statistikk med oversikt over reisemønstre og andre tjenester som eksempelvis visum og gruppereiser.

Reisebyråtenester er også viktig for oppfølging av de reisendes lojalitet til inngåtte avtaler innen reiseområde.

4.2.1 Volum – forbruk

Statens innkjøpssenter har inngått en statlig fellesavtale på reisebyråtenester med Egencia og G Travel, med gyldighet fra 01.01.2018. Den årlige kontraktsverdien ble estimert til 23 MNOK. Virksomhetene har tiltrådd fellesavtalen på ulike tidspunkt etter hvert som deres eksisterende avtaler utløp. Det var 57 % av virksomhetene som hadde tiltrådd fellesavtalen i løpet av 2018.

Av kartlagt regnskapsvolum på 2,7 MRD utgjør reisebyrå 16 % av volumet. Tallene inkluderer kun det volumet der det er avtale mellom reisebyrået og virksomheten om at reisene blir direktefakturert virksomheten. Sånn sett gjenspeiler ikke disse tallene hvor stor andel av reisene som har blitt bestilt gjennom de ulike reisebyråene, men hvilke reisebyråer vi har flest direkte faktureringsavtaler med og betaler mest honorar til.



Figur 4-4 viser hvilke reisebyrå virksomhetene benytter mest iht. leverandørreskontro fra 2017

Reisebyråene antar at de fleste flyreiser bestilles via reisebyrå, men at ca. 50 % av totale hotellbestillinger bestilles utenom reisebyrå, noe som understøttes av våre analyser.

4.2.2 Kvalitet, tid, grensesnitt og risiko

Statlige virksomheter forventer at reisebyråtjenesten er tilgjengelig gjennom elektronisk bestillingsportal (nett/mobilapplikasjon) i tillegg til å tilby rådgivning og manuelle tjenester døgnet rundt, hele året. For å sikre at bestilling gjøres gjennom reisebyrå må tjenesten og løsningen fremstå helhetlig, intuitiv og effektiv slik at den enkelte reisendes opplever at deres behov dekkes på en kostnadseffektiv måte.

Flere leverandører i reisebransjen tilbyr søk der du får opp ulike alternativ som eksempelvis rimeligste reise eller raskeste reise fra A til B. Dette er en løsning som i fremtiden bør tilbys fra reisebyråaktørene i tillegg til at aktuelle tjenester og transportmetoder er tilgjengelig for bestilling via en portal, ikke bare flyreiser, overnatting og leiebil. Integrasjon mot både andre transportmidler som kollektivtransport og drosje og mot reiseregningssystemer bør tilbys i løsningen.

Det skal være lett å gjøre rett og statlige ansatte vil ha ulike behov ved valg av reise. Derfor bør reisebyråbransjen utvikle en løsning der den enkelte reisende kan søke på ulike reisealternativ basert på ulike behov og krav relatert til virksomhetens strategi som eksempelvis søk på:

- Rimeligste reise (kostnad)
- Raskeste reise (tid)
- Mest miljøvennlige reise (miljø)

Implementering og styring av reise- og sikkerhetspolicy skal skje i samarbeid med reisebyråleverandør og reisebyråportalen bør brukes som et virkemiddel til å implementere policy. Dette kan eksempelvis gjøres ved å gjøre tilgjengelig avtaler, inngått av statlige virksomheter, som et førstevalg i reisebyråportalen.

Elektroniske tilpasninger/integrasjoner mot virksomhetenes systemer som eksempelvis lønns- og personalsystemer, single sign-on reiseregningssystemer, betalingsløsninger, EHF-meldinger som faktura, katalog, ordre mfl. er løsninger som vil bidra til en mer effektiv prosess.

Statens innkjøpscenter som enkeltkunde ønsker at reisebyråene blir en koordinator for de ulike distribusjonskanalene for å sikre tilgang til markedets beste priser til enhver tid. Distribusjonskanalene skal gi tilgang til flybilletter, hotellrom, leiebil og annen kollektivtransport, eksempelvis bestilling av togbilletter via ruteopplysnings- og billettjenesteleverandøren Entur AS.

Reisebyrået skal bidra til å ivareta dokumentasjonskravene for reiseoppgjør på en kostnadseffektiv og elektronisk måte gjerne i samarbeid med andre aktører for å kunne tilby en komplett løsning.

Behov for veiledning varierer ut ifra virksomhetens reisemønster og reisens kompleksitet. Bistand fra erfarne og fleksible reisekonsulenter/bestillere er i mange tilfeller etterspurt. Kunnskap om den enkelte virksomhet har stor betydning for å forstå behovene, og for å oppnå ønsket kvalitet på reisebestillingen.

4.3 Flyreiser

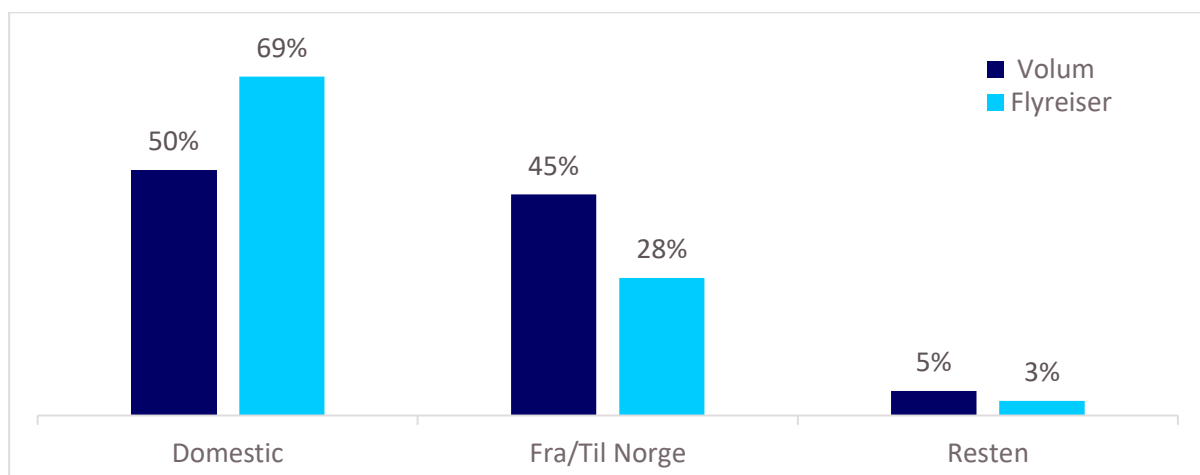
Staten har behov for flyreiser i Norge og mellom Norge – Skandinavia, Europa og interkontinentalt. Majoriteten av flyreisene er innenlandsreiser. Det store reisevolumet er fragmentert og spredt på et stort antall ulike strekninger.

4.3.1 Volum – forbruk

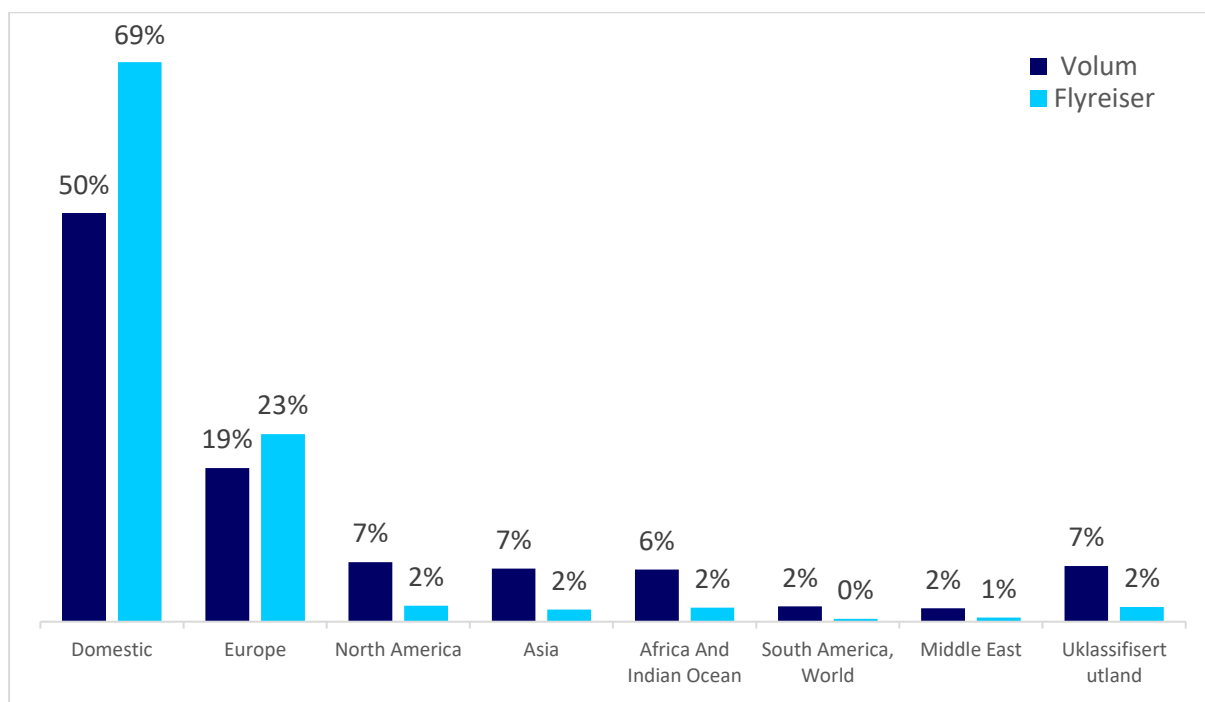
Ifølge statsregnskapet reiste staten i 2017 for 3,3 MRD NOK. Den største enkeltposten som er avdekket i reisekategorien er flyreiser, som estimeres til 950 MNOK i året.

Det estimeres at staten totalt gjennomfører 450 000 reiser i året, eller 3,5 reiser per årsverk. Blant disse er 310 000 flyreiser innenlands, 105 000 europareiser og 35 000 til andre steder i verden. Av figuren under ser vi at innenlandsreiser står for hele 70 % av reisene, men bare 50 % av reisevolumet målt i NOK. Vi ser også at hele 97 % av reisene og 95 % av volumet starter eller ender i Norge.

Informasjonen i figurene under er basert på statistikk fra leverandører av statlig fellesavtale for reisebyråtjenester. Figur 4-5 viser hvor stor andel flyreiser som skjer innenlands (domestic), Europa og resten av verden både i antall reiser og kostnad. Ca. 50 % av kostnadene for flyreiser er relatert til utenlandsreiser. Figur 4-6 viser detaljert fordeling av flyreiser (antall) og volum (i kroner).



Figur 4-5 viser fordeling av flyreiser mellom ulike kontinent



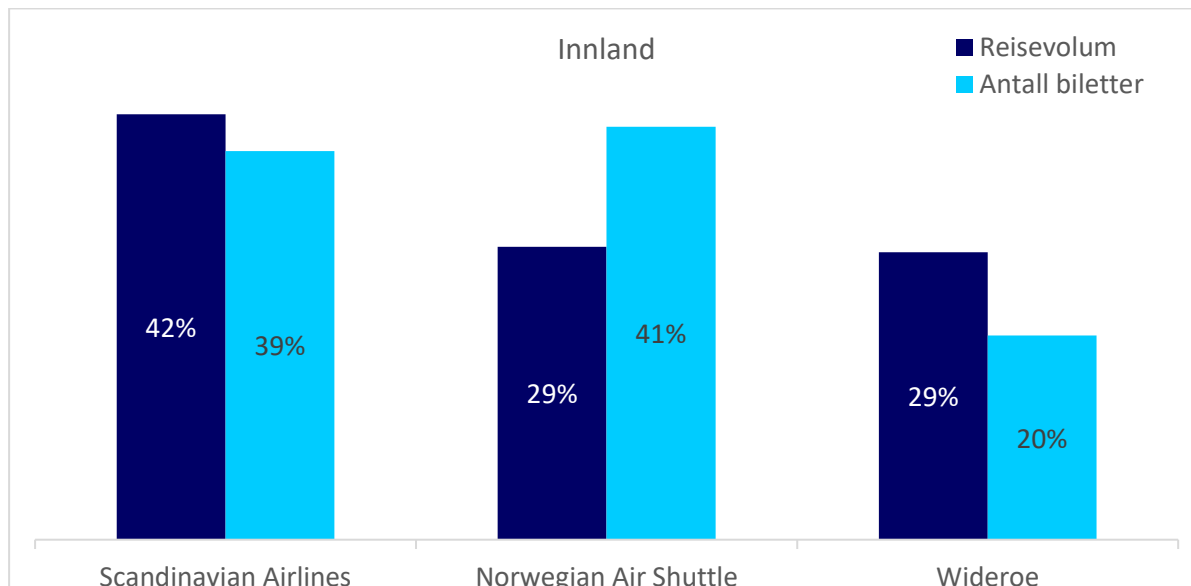
Figur 4-6 viser detaljert fordeling av flyreiser og volum per kontinent

Reisekostnadene i de ulike geografiske regionene fordeler seg på følgende antall flystrekninger:

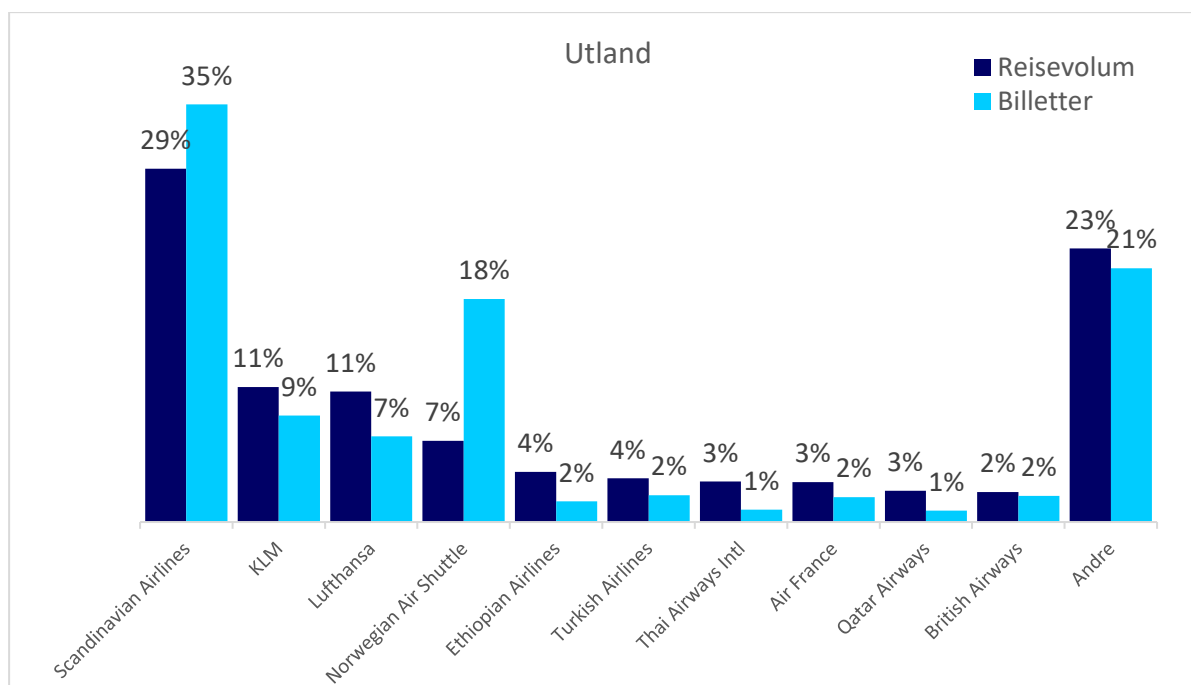
- Innenlands: 25 strekninger står for 73 % av reisekostnadene
- Europa: 50 strekninger står 69 % av reisekostnadene
- For resten av verden: 100 strekninger står for 71 % av reisekostnadene

Figurene 4-7 og 4-8 viser at de statsansatte bruker tre flyselskap innenlands og 140 ulike flyselskap ved utenlandsreiser. For utenlandsreiser står SAS og Norwegian for en stor del av reisene, men en relativt mindre andel av reisekostnadene. Norwegian viser seg å være

betydelig rimeligere både for innenlands- og utenlandsstrekninger enn eksempelvis SAS med flere.

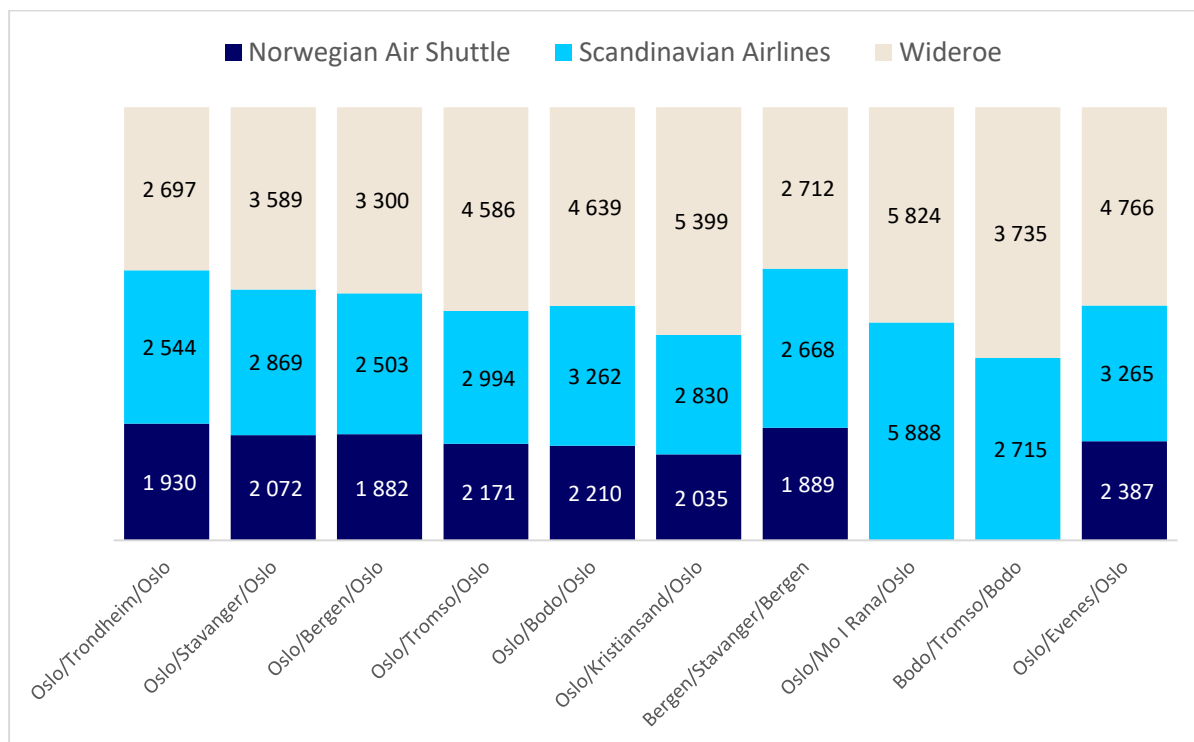


Figur 4-7 viser hvilket flyselskap som blir brukt for innenlandsreiser



Figur 4-8 flyselskap benyttet for utenlandsreiser

Prisforskjeller mellom flyselskapene er store både i innenlands- og utenlandsmarkedet. For utenlandsmarkedet avhenger sannsynligvis forskjellene i større grad av hvilke billettclasser som er blitt kjøpt enn flyselskapenes prisstrategi og konkurranse i markedet.



Figur 4-9 sammenligner priser på de ti største innenlandsstrekningene tur/retur.

4.3.2 Kvalitet, tid, grensesnitt og risiko

Tid er viktig for de statlige tjenestereisene, noe som krever høy grad av tilgjengelighet. For de som reise langt og ofte er behovet for fast track (for rask innsjekk og sikkerhetskontroll) og tilgang til VIP lounge (ved ev. flybytte, forsinkelser m.m.) større enn for andre. «One ticket» sikrer én billett fra A til B (uavhengig av flyselskap og flybytte), noe som er i fremmarsj og forbedrer reiseopplevelsen betraktelig. One ticket utstedes kun hos flyselskap i samme allianse.

De statsansattes reisebehov er varierende fra de som må reise på kort varsel til de som skal på kurs om 6 måneder og kan planlegge reisen i god tid. Tjenestereiser med usikker tidsplan gjør at den reisende har behov for fleksibel billett. Businessbillett kan være aktuelt i situasjoner der det er viktig å ankomme utvilt. I spesielle situasjoner kan det være behov for å stille krav til sikkerhet, spesialbagasje og medisinsk personell.

Det kan stilles spørsmål ved om staten til enhver tid skal velge det rimeligste billetten. Det er viktig å ta hensyn til den totale reisekostnaden herunder reisetid, overnatting, overtid, reisegodtgjørelse, ikke bare isolert sett vurdere prisen på den enkelte flybillett.

4.4 Overnatting

Staten har behov for overnatting i forbindelse med tjenestereiser i inn- og utland. Behovet oppstår i forbindelse med deltagelse i prosjekter, møter, seminarer, kurs og konferanser etc.

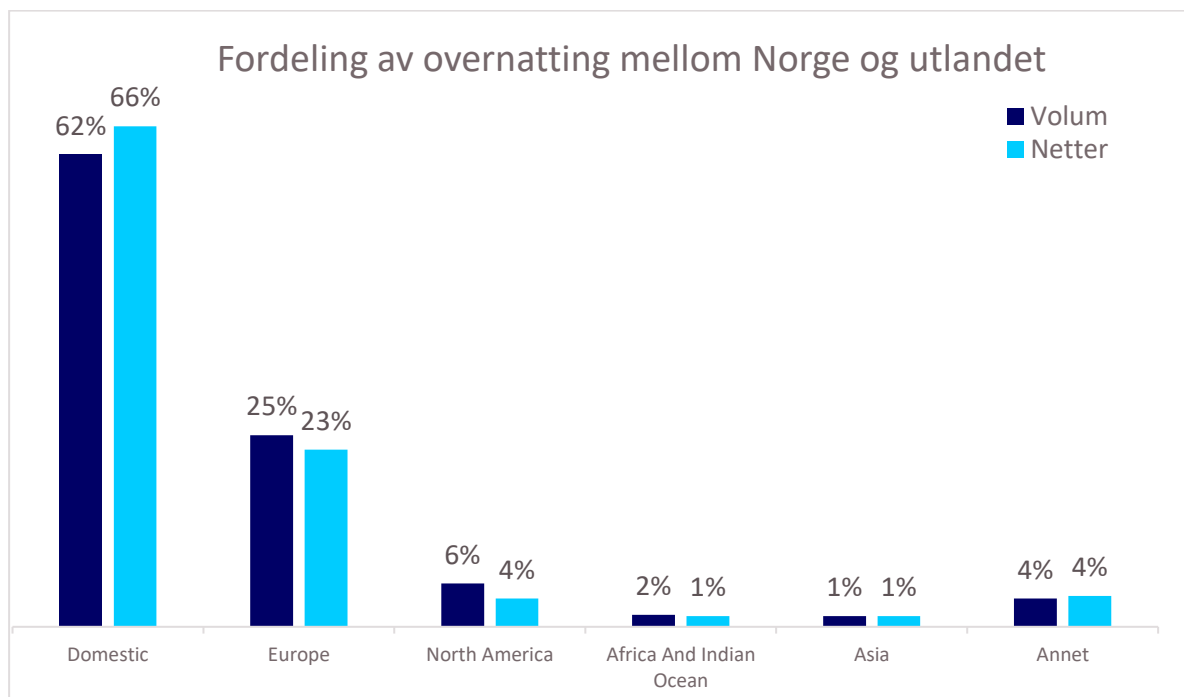
Underkategorien **overnatting** omfatter rene overnattinger på hotell og liknende overnattingsbedrifter. Camping, hyttegrender og vandrerhjem ikke er inkludert i kategorien. På overnatting deler bransjen markedet inn i tre segmenter hvorav kategoristrategien omfatter segment 1 og 2:

- 1) yrke/forretning
- 2) kurs/konferanse
- 3) ferie/fritid

4.4.1 Volum - forbruk

Behovsanalysen viser at forbruket av overnatting utgjør 21 % av det totale reiseforbruket, estimert til 500 MNOK årlig.

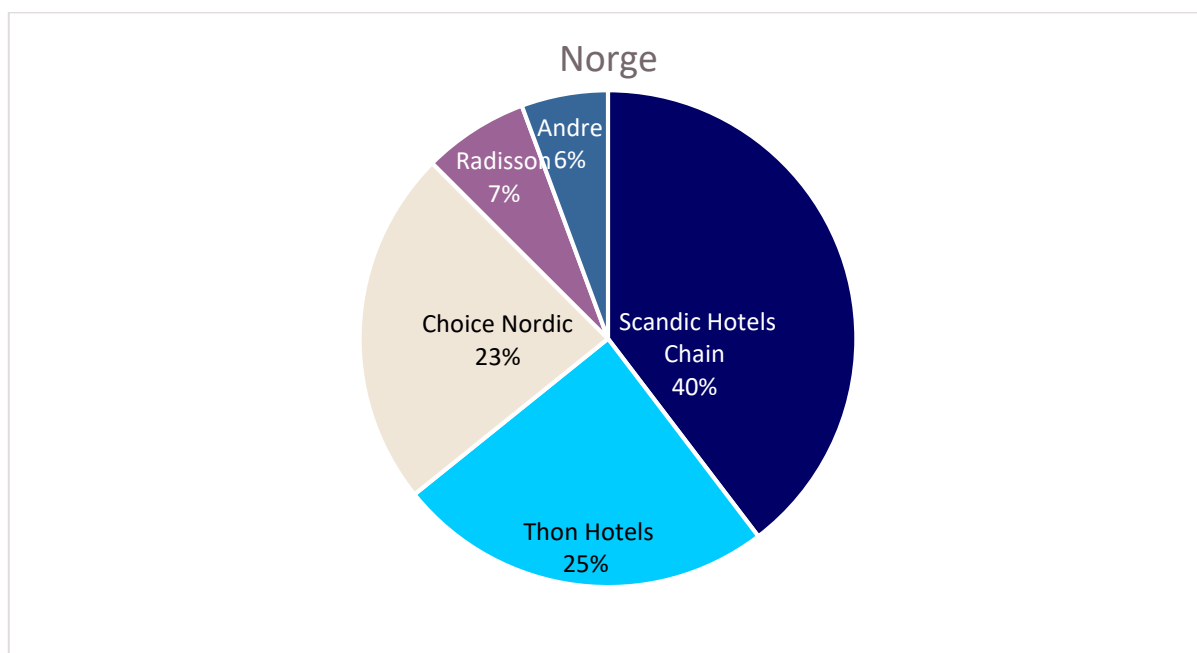
Statens årlige behov for overnatting er estimert til 365 000 døgn hvorav 66 % er i Norge og 34 % i utlandet. Fordelingen mellom de ulike geografiske områdene fremgår av tabellen under:



Figur 4-10 Andel og antall overnattingsdøgn fordelt geografisk

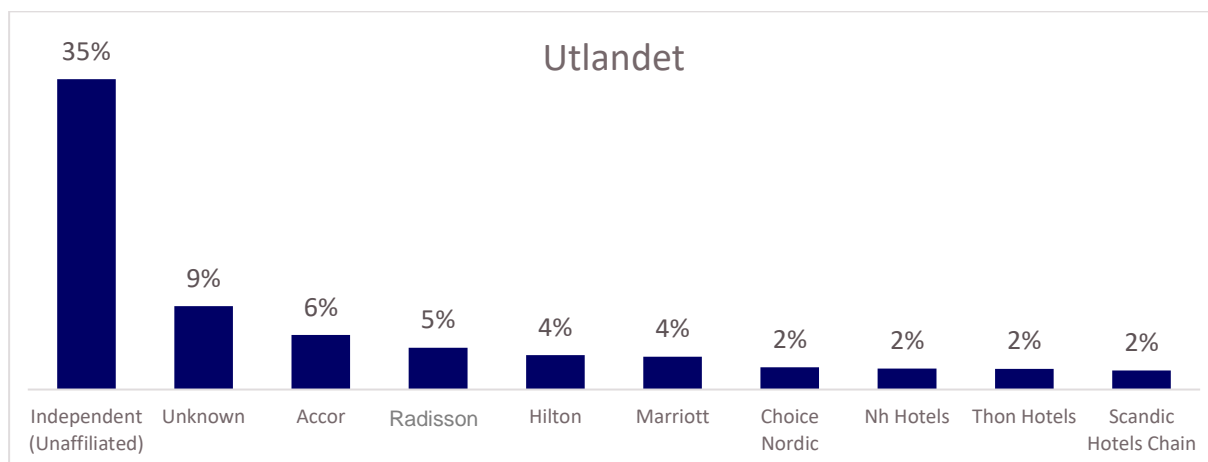
Innenlands

De fire største kjedene står for 94 % av overnattingsdøgn i Norge.



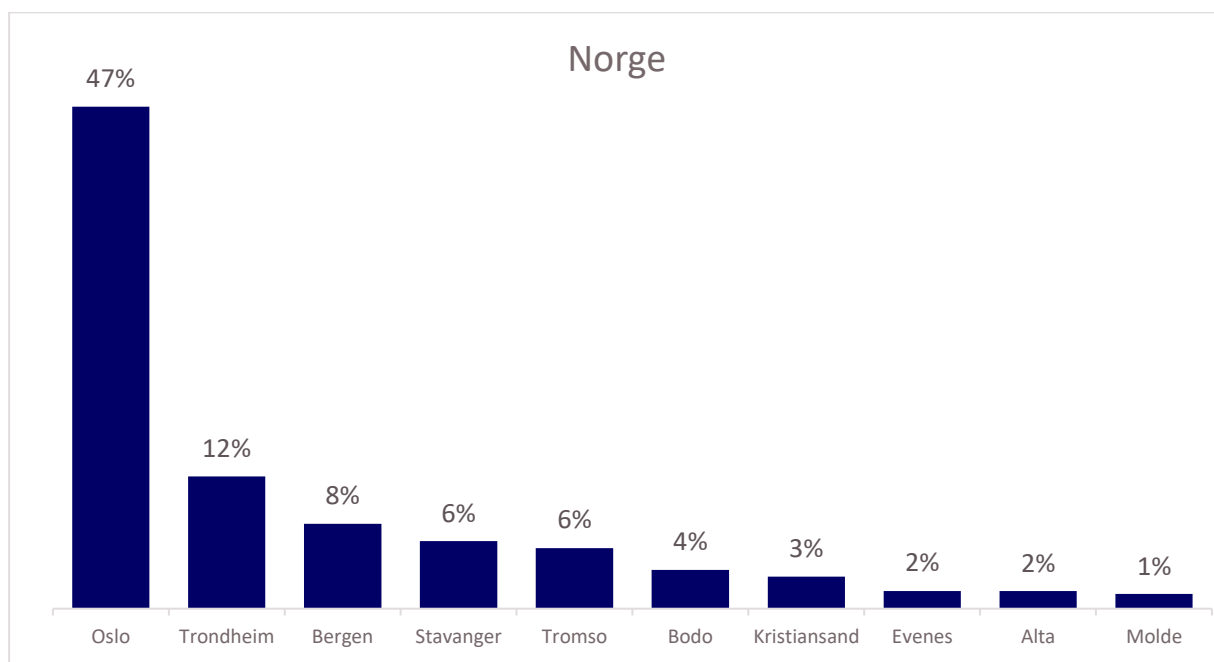
Figur 4-11 Fordeling av statlig forbruk fordelt pr hotellkjede innenlands

I utenlandsmarkedet er det ingen kjeder som dominerer i samme grad som på det nasjonale markedet. Statistikk fra reisebyråleverandørene viser at 35 % av overnattingene utenlands er hos kjedeuavhengige hotell.



Figur 4-12 Utenlands fordeling av overnattingsdøgn pr hotell

Statistikken fra reisebyrået knytter til seg flyplasslokasjon. Det betyr at andelen i Oslo er relatert til Oslo lufthavn Gardermoen som fungerer som flyplass for store deler av Østlandet. Dette kan forklare det høye volumet i Oslo. I Norge står de ti største byene for 91 % av overnattingsdøgnene.



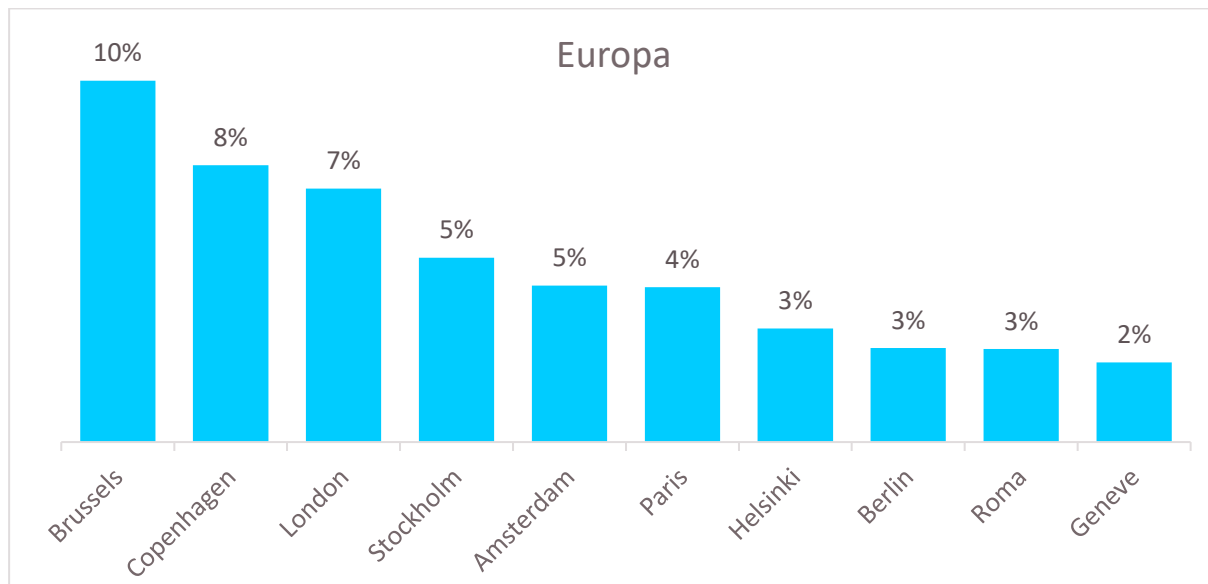
Figur 4-13 viser fordelingen av overnattingsdøgn på byer

Som tabellen viser er majoriteten av innenlands-overnattingene i Oslo.

Utenlands

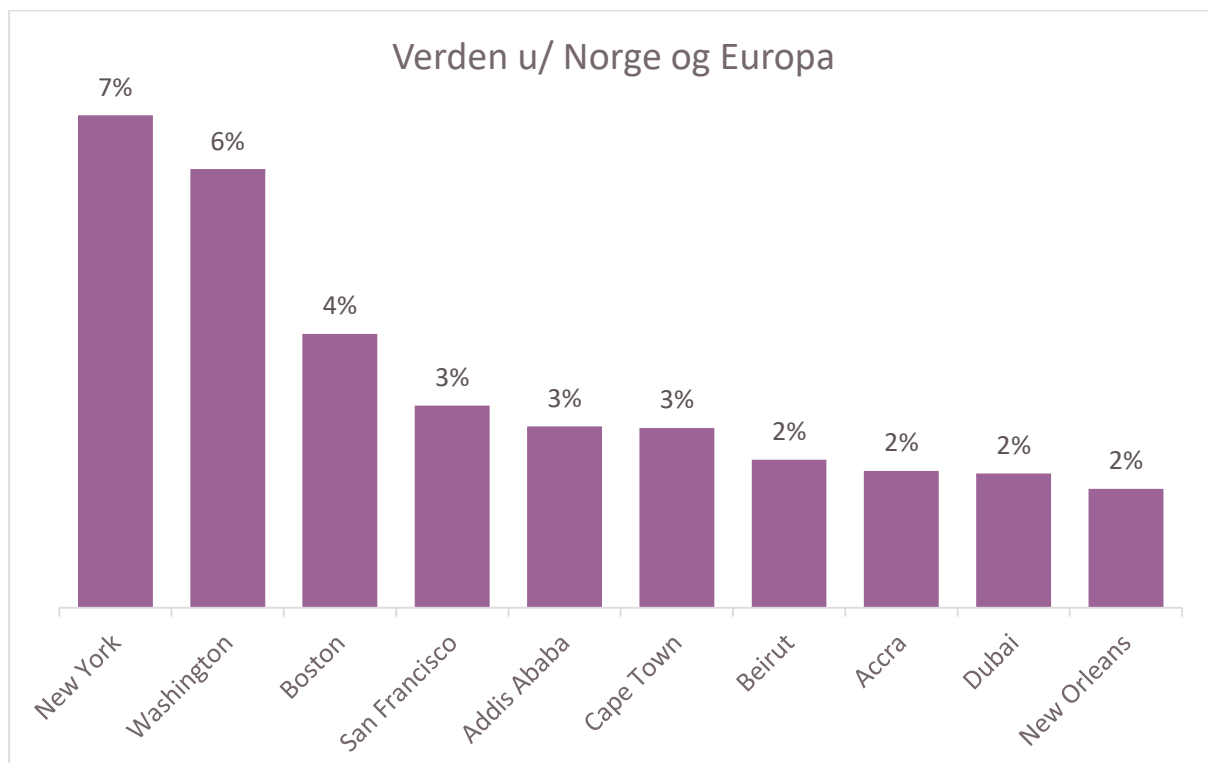
USA er det landet med høyest volum for staten etter Norge, med 5 % av omsetningen. Etter USA kommer Storbritannia, Belgia, Sverige og Frankrike, der alle er relativt like i volum.

I Europa står de følgende ti største byene for 51 % av hotellnettene:



Figur 4-14 viser overnatting fordelt på byer i Europa

I verden ellers (utenom Norge og Europa) står 10 byer for 32 % av hotellnettene:



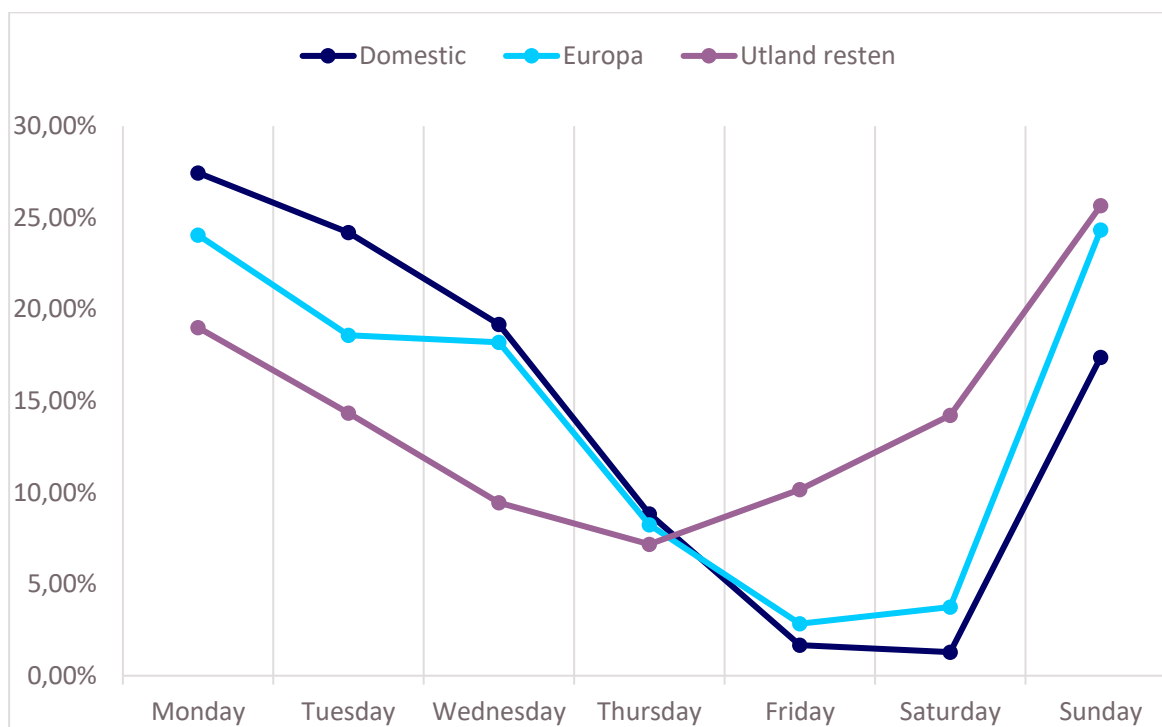
Figur 4-15 viser overnatting fordelt på byer i verden utenom Europa

4.4.2 Kvalitet, tid, grensesnitt og risiko

Staten har behov for hotell både innenlands og internasjonalt, med tilstrekkelig kapasitet, tilgjengelighet og sikkerhet. Statsansatte har behov for overnatting også på dagtid. For statlige ansatte er det behov for trygge rom med god komfort, muligheter for arbeidsplass samt krav til tilgjengelig wifi. Videre er det stilt krav til parkeringsmuligheter, trening/velvære og miljø. Beliggenhet er viktig for den enkelte reisende, så plassering i trygge omgivelser, nærhet til sentrum og kollektivtrafikk/flyplasser er et viktig premiss.

Varighet

Statistikken viser at det varierer fra 1-25 sammenhengende overnattningsdøgn. Gjennomsnittet er 1,7 døgn. Langtidsopphold på hotell er ikke vanlig.



Figur 4-16 viser fordeling av overnattingsdøgn pr dag.

Krav til overnattingsstedet

Statlige ansattes krav til overnattingsfasilitetene styres av følgende:

- Beliggenhet
- Kapasitet - Romkategori
- Fysisk hotellbygg (slitt, oppusset, nytt, innredning og møblement)
- Gode sikkerhetstiltak, spesielt hvis hotellet ligger i en risikosone
- Servicegrad – krever prioritet og høy grad av servicenivå
- Tilbud av fasiliteter; treningsrom, parkering, wifi etc.
- Kvalitet på mat, herunder økologisk
- Universell utforming
- Miljøkrav
- Betingelser – flat fastpris for alle ukedager, Last room availability (LRA)

4.5 Kurs og konferanse

Staten har behov for kurs og konferansetjenester blant annet innen følgende områder både innen- og utenlands:

- Kurs og konferansepakker uten overnatting
- Kurs/konferansepakker med overnatting
- Eventtjenester, bistand med fasilitering av større kurs og konferanser og arrangement

Med bakgrunn i dataenes detaljeringsnivå har det vært utfordrende å skille ut eventbyråtjenester. Dermed er denne underkategorien ikke nærmere redegjort for i kategoristrategien.

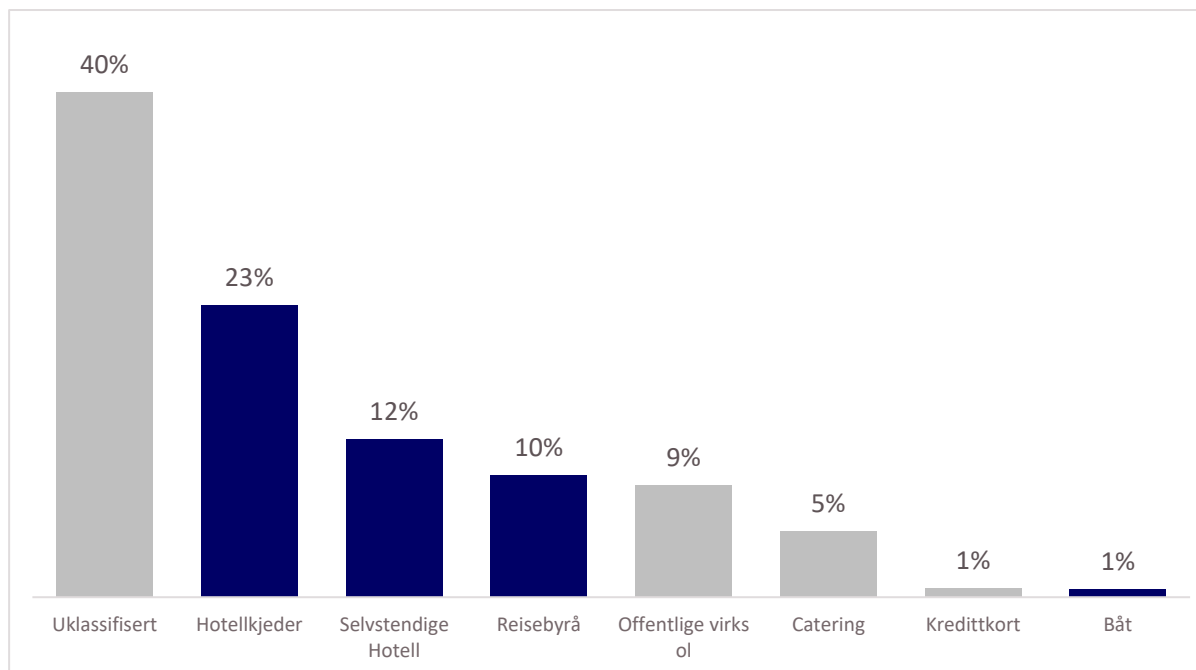
4.5.1 Volum - forbruk

Statlig forbruk på kurs og konferanse utgjør ca. 26 % av det totale reiseforbruket, estimert til mellom 540 - 670 MNOK årlig. Estimater er ytterst usikkert da det baserer seg på volumet som virksomhetene har oppgitt selv sammenlignet med hva vi har avdekket i statsregnskapet og detaljer fra virksomhetenes leverandørreskontro. Det er manglende statistikk over hvem vi kjøper fra, om det gjøres direkte til leverandørene eller via reisebyrå.

Det er grunn til å anta at deler av volumet er overnatting i tilknytning kurs, konferanser og arrangementer. I hvilken grad man skiller mellom disse varierer fra virksomhet til virksomhet.

Estimater	Millioner kroner
Kurs og seminar for egne ansatte	760 (uten reiseregninger 650)
Kurs og seminar for eksterne ansatte	400 (uten reiseregninger 400)
Møter	640 (uten reiseregninger 590)

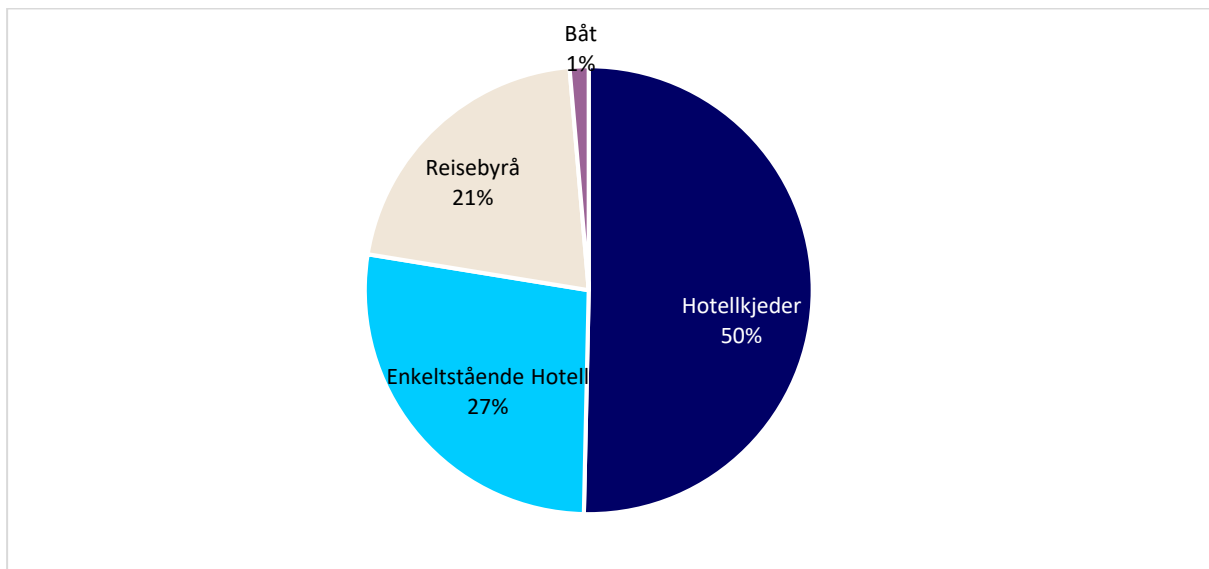
Vi anser omfanget i leverandørreskontro knyttet til hotellkjeder, frittstående hotell, reisebyrå og båt som aktuelt i forhold til kurs og konferanse. Det estimeres at dette utgjør ca. 40 - 50 % av regnskapsført volum på artskontoene: Kurs og seminarer for egne ansatte, Kurs og seminarer for eksterne ansatte og Møter. Kurs og konferanse estimeres derfor til å utgjøre mellom 540 - 670 MNOK.



Estimatet er noe lavere enn hva virksomhetene selv oppgir. Det må påregnes at volumet kan være ren overnatting i forbindelse med kurset, møtet eller konferansen.

Dagens leverandører

Analysen av leverandørreskontro viser at kurs og konferanser faktureres fra kjedehotell, enkeltstående hotell og båt. 21 % av kurs og konferanser bestilles gjennom reisebyrå. Dette gjør at vi mangler statistikk på leverandør av tjenesten (kjedehotell, frittstående hotell, båt eller andre).



Figur 4-17 Fordeling mellom leverandørmarkedene basert på tilgjengelig statistikk

4.5.2 Kvalitet, tid, grensesnitt og risiko

Statens behov for konferanse er med og uten overnatting. Konferanse og møter med hel- og halvdagspakker med behov for standard teknisk utstyr, bevertning under konferansen/møtet samt lunsj og middag.

Statlige virksomheter stiller blant annet krav til følgende ved valg av kurs og konferansted:

- Beliggenhet
- Kapasitet
- Tekniske løsninger og romfasiliteter
- Betingelser og differensierte priser (lunsj til lunsj, helpensjon)
- Dagslys
- Servicegrad
- Bevertning
- Tilleggstenester; påmeldingssystem, praktisk gjennomføring

4.6 Leiebil

Staten har i noen tilfeller behov for leie av kjøretøy for persontransport. Leiebil skal dekke behovet for en sikker og kostnadseffektiv transport mellom et eller flere steder. Behovet gjelder primært korttidsleie som varierer fra en dag og opptil tolv mnd. Gjennomsnittlig leietid er ca. tre døgn.

4.6.1 Volum – forbruk

Kontoen «645 Leie av biler» i kontoplanen i staten inneholder både leie og leasingkostnader. Et uttrekk fra Statsregnskapet for 2017 viser at det er utgiftsført 324 MNOK på denne kontoen, dette inkluderer Forsvarets leiebil-forbruk.

Basert på virksomhetenes egenrapportering estimeres leiebilforbruket til mellom 15-30 MNOK.

4.6.2 Kvalitet, tid, grensesnitt og risiko

Behov omfatter alle typer bilklasser. Tilgjengelighet og dekningsgrad med geografisk nærhet der behovet oppstår, samt effektive ut- og innleveringer er viktige faktorer. Det stilles krav til at bilene skal være nyere enn 3 år, at leien omfatter ubegrenset kjørelengde, forsikring, renhold, bilberging og vedlikehold. Det stilles eksempelvis miljøkrav som maksimalt CO₂-utslipp.

4.7 Drosje

Staten har behov for persontransport med drosje primært for kortere avstander der andre alternativ ikke er tilgjengelig eller fordi det er kostnadseffektivt.

4.7.1 Volum - forbruk

Det er ingen nasjonale avtaler på drosje i staten.

Basert på innhentede tall fra reiseregningportaler er kategorien antatt å utgjøre ca. 80 mill. I tillegg fakturert 5,6 MNOK fra ca. 100 ulike taxiselskap. Enkelte virksomheter løser betaling av drosje gjennom taxikort som kan benyttes over hele landet.

Største identifiserte bruker er Kystverket som har årlige drosjekostnader på ca. 23 MNOK.

4.7.2 Kvalitet, tid, grensesnitt og risiko

Ved behov for drosje er det primært tilgjengelighet og brukervennlig bestillingsløsning som er viktige faktorer. Kvalitet på kjøretøy og kompetanse til sjåfør er sekundære faktorer. I mange tilfeller har den reisende ingen mulighet til valg av drosje da disse blir tildelt etter køsystem.

4.8 Kollektivtransport

Staten har behov for persontransport med kollektive transportmidler der det er tilgjengelig og mest hensiktsmessig. Behovet gjelder både korte og lengre distanser, både innenfor nærområdet og mellom tettsteder. Kollektivtransport som tog, kan dekke både behovet for persontransport eller i kombinasjon med overnatting. Kollektivtransport består av rutegående tjenester med tog, buss, båt, trikk og T-bane.

Tog omfatter både lokale og regionale tog samt flytog. Buss gjelder både lokal og ekspress, samt båt, trikk, t-bane etc. Tog og ekspressbusser dekker behovet over lengre strekninger, typisk mellom regioner og fylker.

4.8.1 Volum - forbruk

Forbruk av kollektivtransport er estimert til ca. 200 MNOK årlig, noe som fremgår av refusjonskrav. Staten skiller ikke gjennom kontering mellom de ulike kollektivtransportmidlene. Derfor er det ikke mulig å angi hvordan forbruket fordeler seg. Når det gjelder andel togreiser viser statistikk fra reisebyrå et årlig forbruk på 4 MNOK. Dette henger imidlertid sammen med at kun ett reisebyrå tilbyr en fungerende online-bestilling av tog i sin portal. For de øvrige reisebyråene er bestilling av togreise en manuell prosess, som utløser et gebyr som ofte kan overstige prisen på togreisen. Det gjør at togreiser normalt bestilles av den reisende direkte hos togselskapet. Dette fører med seg utfordringer når det gjelder arbeidsgivers plikt til å kunne nå sine reisende dersom en nødsituasjon oppstår.

Det er grunn til å anta at andel togreiser er betydelig høyere da reiser til og fra Oslo lufthavn er betydelig og mange statsansatte bruker tilbringertjeneste med tog til og fra Oslo lufthavn.

4.8.2 Kvalitet, tid, grensesnitt og risiko

Når det gjelder tog, buss og båt kan det være behov for bevertning og/eller stillesoner for å kunne jobbe, herunder krav til strøm og trådløst nett. Elektriske kollektivtransportmidler er et miljøvennlige alternativ til persontransport, der det er et reelt tilbud.

I tillegg til behov for sikkerhet er tilgjengelighet, reisetid, punktlighet og komfort viktige kriterier.

Komfort vil typisk forutsette

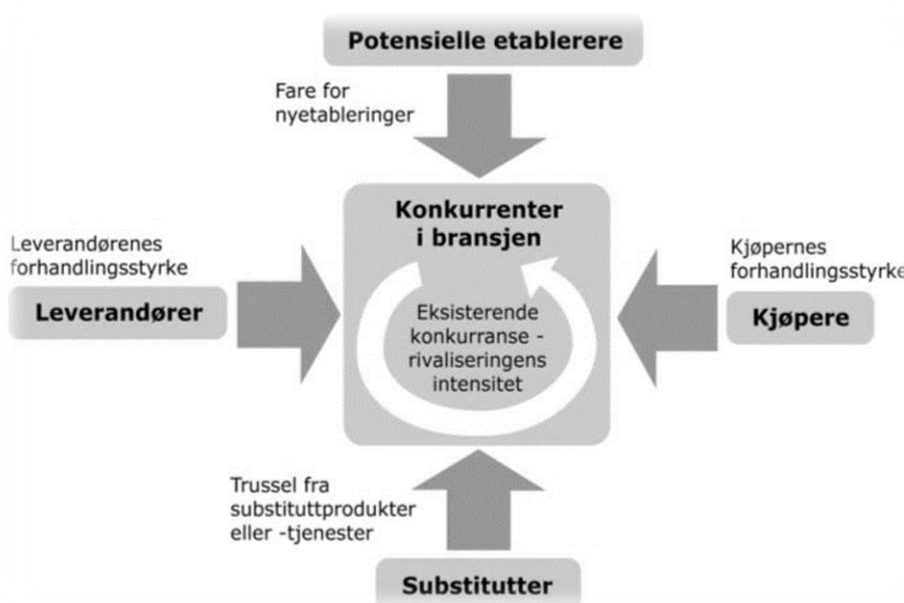
- Lettvint billett kjøp
- Smidig av- og påstigning
- Sitteplass
- Fravær av trengsel
- Minimering av støy
- Mulighet for mat og drikke
- Tilgang på toalett
- Rent og ryddig
- For nattog/-båt: Tilgang på kupé, dusj, frokost

For visse strekninger kan særskilte behov være aktuelle for å heve kvaliteten. Flytoget har eksempelvis en reisegaranti som innebærer at de kjøper nye flybilletter dersom den reisende mister flyet sitt som følge av togforsinkelse på 30 minutter eller mer. For å heve komforten har de også trykkabin for å forhindre endringer i lufttrykket på vei inn og ut av tunneler.

På samme måte vil smidig overgang til andre transportmidler, eksempelvis lokalbuss, være en faktor for å forenkle transporten for den reisende.

5 Markedsanalyse

Markedsanalysen er utarbeidet på grunnlag av dialog med ulike aktører i bransjen, rapporter samt anerkjente modeller som eksempelvis Porters 5-kraftsmodell for vurdering av konkurransesituasjonen i de aktuelle markedene.



Figur 5-1 Illustrasjon av Porters 5-kraftsmodell

5.1 Betalingsløsning

Konkurransesituasjonen ansees som lav/middels.

5.1.1 Leverandørmarkedet

Det finnes mange leverandører av betalingsløsninger på markedet. Vi har oppsummert og tatt utgangspunkt i de fire største leverandørene på bedriftsmarkedet.

- Eurocard
- Danske Bank
- Nordea/First Card
- American Express

I tillegg til disse leverandørene finnes det alternative betalingsløsninger som f.eks. Travel Clearing og betalingsapplikasjoner som Vipps osv.

Reiseadministrativ støtte, elektroniske betalingsrutiner med Reisekonto

Ett selskap som tilbyr løsninger for utleggs- og kvitteringsfrie reiseregninger er Travel Clearing. Løsningen er knyttet opp til reisebyrå og reisekonto. Alle bestillinger som gjøres via reisebyrå debiteres reisekonto. Virksomhetene har mulighet til å velge om de ønsker en EHF-faktura per reiseregning per ansatt, en faktura i mnd. per ansatt eller en faktura per

avdeling per mnd. Disse løsningene fordrer en etterkontroll opp mot reiseregningene, som i noen grad kan skje maskinelt.

5.1.2 Etterspørselsforhold (kundemakt)

Markedet deles i privat- og bedriftsmarkedet. Privatmarkedet består av mange personkunder som etterspør kredittkort til privat bruk. Bedriftsmarkedet består av store, mellomstore og små private bedrifter og offentlige virksomheter som etterspør ulike betalingsløsninger.

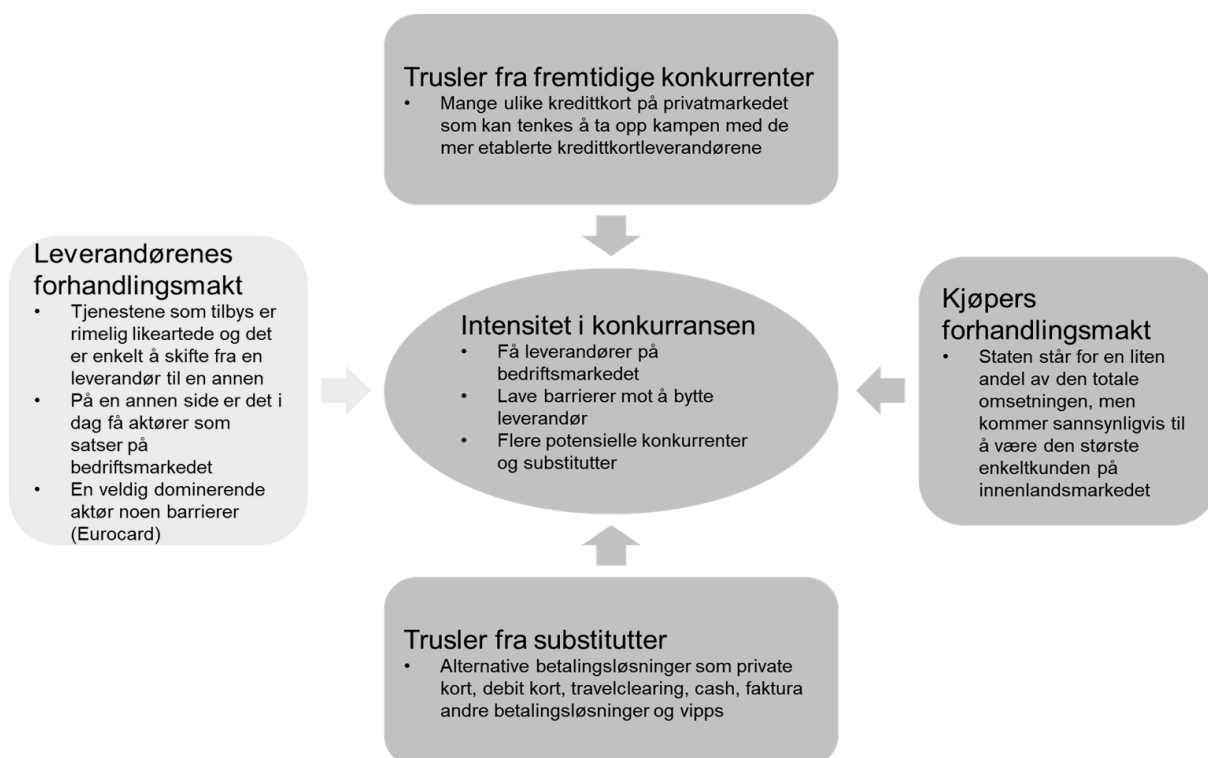
Det er kjent at i det private bedriftsmarkedet har store konsern kredittkort med firmaansvar som en av sine betalingsløsninger for tjenestereiser. Ett fåtall statlige virksomheter har tilsvarende betalingsløsning. Statens innkjøpscenter vil som kunde være større enn Equinor, som i dag ansees som den største enkeltkunden i det norske markedet.

5.1.3 Konkurransesituasjon

Bedriftsmarkedet kan beskrives som oligopol med en dominerende aktør da SEB Bank (Eurocard) har en markedsandel på 70 % av private, børsnoterte selskaper i Norge.

SEB Bank (Eurocard) og Nordea (First Card) anser hverandre som største konkurrenter i det norske bedriftsmarkedet, i tillegg til konkurranse fra Danske Bank og American Express.

Markedet bærer preg av svært mange aktører som tilbyr private kredittkort med lojalitetsprogram. Disse aktørene hevder seg i markedet på grunn av lojalitetsprogrammene, som frister arbeidstakere til å bruke eget privat fordelskort på tjenestereisen. Eksempler på kreditt-/fordelskort med lojalitetsprogram er SAS Eurobonus, Norwegian Reward, Trumf, Finnair, Circle K, Coop og Santander. Bransjen selv sier at denne typer kredittkort er deres største konkurrent, og kan oppfattes som en trussel.



5.1.4 Trender

Bransjen selv påpeker to hovedfaktorer som har vesentlig effekt på utviklingen i markedet. Disse faktorene er teknologi og reguleringer.

Teknologi: mange leverandører tilbyr innlasting av kredittkorttransaksjoner til reiseregningssystemer. Markedet utvikler nå løsninger for å kunne levere ekte digitale kvitteringer sammen med kredittkorttransaksjonene, noe som vil være en betydelig effektivisering av reiseregningssystemet. Økt digitalisering vil gi økt brukervennlighet og at det går med mindre tid til registrering av reiseregninger.

Reguleringer: markedet opplyser at det er et markant skifte i det private bedriftsmarkedet hva angår ansvarsforholdet på kortløsningene fra personlig ansvar til firmaansvar. Det markante skiftet skyldes endrede reguleringer i blant annet EU-direktiv, gjeldsinformasjonsloven med nytt gjeldsregister og ny rettspraksis i dom fra Borgarting lagmannsrett, se punkt 2.1 Styrende dokumenter.

Videre bidrar ovennevnte til at det blir enklere for bedriftene å pålegge de reisende et felles betalingsmiddel, som bidrar til reduserte transaksjonskostnader og økt avtalelojalitet, samt reduserer muligheten for bruk av bonuspoeng privat (unngå bruk av andre fordelskort) samt økt sikkerhet for den ansatte da kortholder kan bli sporet ved nødsituasjoner.

5.1.5 Sentrale kostnadsdrivere

Sentrale kostnadsdrivere for betalingsløsninger er blant annet årsavgift og transaksjonsgebyr ved bruk av kredittkort, gebyr pr transaksjon ved «book now – pay later», samt fakturagebyr ved bruk av reisekonto. Eksempler på ikke adresserbare kostnader er styringsrenten fra Norges Bank.

5.2 Reisebyråtenester

5.2.1 Leverandørmarkedet

Det finnes en god variasjon av reiseleverandører på det norske markedet som leverer forretningsreiser. Flere av leverandørene er norskeide selskap som har inngått partnerskap med større internasjonale aktører, mens enkelte reisebyråleverandører er oppkjøpt av større internasjonale aktører. I tillegg er det noen mindre norskeide aktører med kontorer i Norden.

Det norske forretningsmarkedet er preget av 4 store aktører:

- Egencia – eies av amerikanske Expedia Group.
- Berg-Hansen – Norsk eid
- American Express Global Business Travel – Amerikansk eid globalt selskap
- G Travel – Norskeid selskap

Øvrige aktører i Norge:

- BCD Travel – Hollandsk eid
- ATP-Gruppen – Britisk eid, fokus på nisjen shipping, energi, olje og gass sektoren
- FCM Travel Solution – Australsk eid

5.2.2 Etterspørselsforhold (kundemakt)

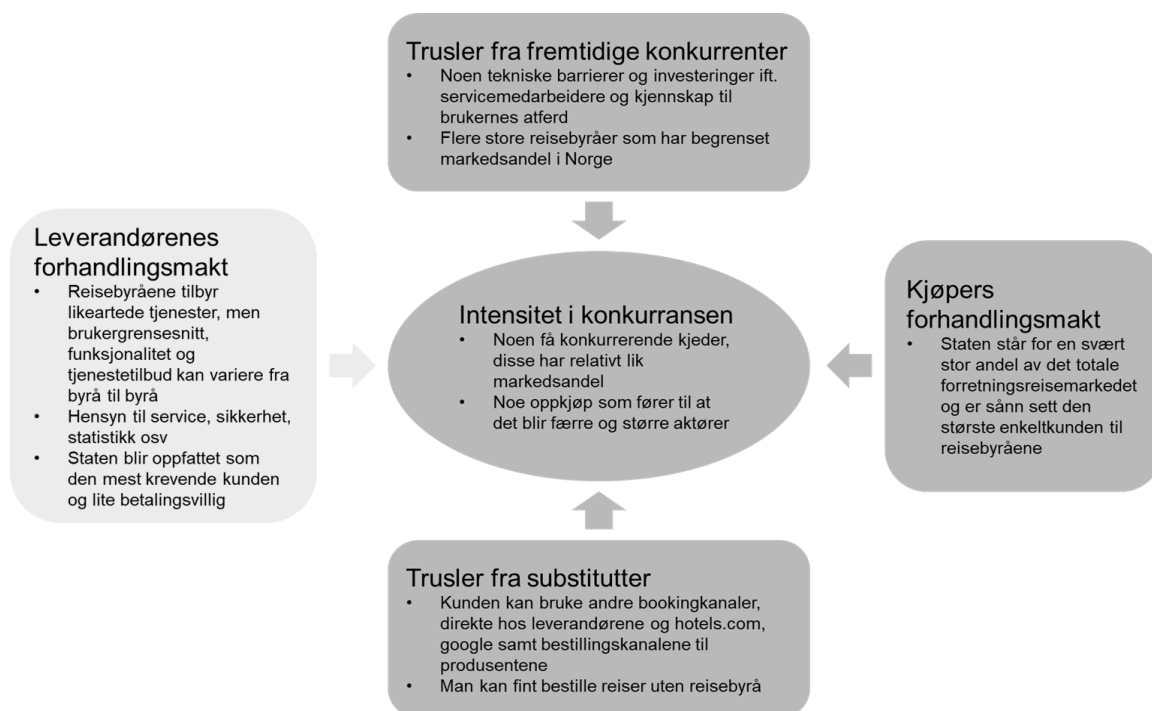
Det totale forretningsmarkedet er estimert til 1 MRD årlig i byråomsetning. Staten står for ca. 24 MNOK, det vil si 2 – 3 % markedsandel. Det er grunn til å anta at Statens innkjøpscenters volum, i det norske bedriftsmarkedet, er en av de største enkeltkundene sammen med Equinor. Markedet består ellers av mange ulike kunder både i privat og offentlig sektor. Det er mer vanlig i privat sektor at de har egne kategoriansvarlige og Travel Mangers som håndterer og følger opp reiseområdet. I offentlig sektor er vi kjent med at både Forsvaret (FLO) og Arbeids- og velferdsetaten (NAV) har dedikerte ressurser med ansvar for reiseområdet.

5.2.3 Konkurransesituasjon

Den største konkurrenten til reisebyråene er den enkelte reisebestiller selv som velger å benytte søkemotorer hos enten google.com (benyttes til 93 % av flysøk i Europa), bestillingsportaler som booking.com, hotels.com eller direkte bestilling hos leverandørene.

Markedsandeler fordelt mellom reisebyråene i det norske markedet (tallene er ca. tall og vil variere):

- Egencia har 30 % markedsandel hvorav 70 % av det statlige markedet
- Berg-Hansen Reisebureau har 25 % markedsandel, 30 % av det statlige markedet
- G Travel 16 % markedsandel
- American Express Global Business Travel (inkl. HRG) +/- 25 % markedsandel
- ATP Group 5 % markedsandel
- BCD Travel 6 % markedsandel
- FCM Travel Management 1 % markedsandel og dermed minst i Norge av de her nevnte



5.2.4 Trender

Reisebyråbransjen har vært i kontinuerlige endringer med trusler fra blant annet andre distribusjons- og bestillingskanaler. Dette og kompleksiteten i bransjen krever at reisebyråleverandørene må være proaktive og innovative.

Hva potensielle markeds- og teknologiløsninger vil bety for sluttkunden i fremtiden er per i dag usikkert. Det avhenger av både reguleringer, teknologisk utvikling/innovasjon og politikk. Under gjengis kort noen av de største utfordringene bransjen står ovenfor i dag:

Teknologi

- Smarttelefon som bestillingsverktøy (bestille via mobilapplikasjon), bestille hele reiseprosessen ett sted med mulighet for å gjøre endringer online. Økt grad av online-bestillinger
- Store endringer relatert til distribusjonskanaler og grensesnitt mot reisebyrå
- Utvikling av løsninger med fokus på en god brukeropplevelse
- Personvern (GDPR) gjør det nødvendig med tekniske løsninger som integrerer sikkerhetsløsninger med gjeldende regler
- Kobling til de ulike distribusjonskanalene er et kostnadsspørsmål jfr. «Distribusjonskanaler» under punkt 3.2.

Trusselbildet i verden stiller økte krav til arbeidsgivers ansvar for den reisendes sikkerhet på tjenestereiser, også kalt "duty of care". Reisebyråene bistår med sporing av reisende, varslingstjenester, helsehjelp, sikkerhet underveis og på bakken samt 24/7 telefonsupport.

Individuelle tilpasninger (personifisering) Endringer i forbrukeratferden. Reisebyrået får en annen posisjon enn utelukkende å være en bestillingskanal. Kundene etterspør i økende grad reisebyråer som forstår markedet, bistår med analyser og gir skreddersydde anbefalinger. Større behov for og ønske om personifisering, både fra den reisende og fra leverandørene, jf. tilbudte lojalitetsprogrammer. Disse løsningene er ofte i motstrid til arbeidsgivers ønske om å styre den reisendes valg på tjenestereise.

5.2.5 Sentrale kostnadsdrivere

- Teknologit utvikling (ca. 13 %)
- Kundeservice – tid til å ta seg av krevende kunder
- Adferd – manglende etterlevelse av reisepolicy, bestilling utenom reisebyrå, tidspunkt for bestilling
- Sourcing – ligger alle tilgjengelige avtaler i portalen, med de beste prisene?
- Økende andel distribusjonskanaler og oppsplitting av tjenester (bagasje, fast track, setereservasjon, kredittkortgebyr) fører til en fragmentering der sammenligning av priser og vilkår blir vanskelig for sluttbruker
- Det er krevende for reisebyråene å skulle tilknytte seg alle distribusjonskanalene, og hver tilknytning er en kostnad som føres over på sluttbruker
- De ulike reisebyråene må få lik tilgang til NDC til samme kostnad

5.3 Flyreiser

5.3.1 Leverandørmarkedet

Det er hovedsakelig tre aktører på det norske markedet:

- SAS
- Norwegian
- Widerøe

De fire største byene/flyplassene i Norge står for 75 % av persontransporten.

Statistikk for 2018 fra Statistisk sentralbyrå (SSB) viser at det var 16,7 millioner innenlands flyvninger og 12 millioner flyvninger fra Norge til utlandet.

I Europa dominerer flyallianser som Star Alliance og Sky Team. Disse har også samarbeidspartnere på ruter ut av Europa, som forenkler bestilling og transit. De største selskapene er British Airways, Finnair, Lufthansa, KLM/Air France, Qatar Airlines, Turkish Airlines, Ethiopian Airlines i tillegg til Norwegian og SAS, samt en rekke mindre flyselskap, herunder lavprisselskap som Ryanair.

Globalt er det utallige flyselskap hvor de fleste land har mindre, lokale selskap som flyr innenriks.

Markedet er naturlig nok mer fragmentert interkontinentalt, med mange ulike aktører og allianser.

5.3.2 Etterspørselsforhold (kundemakt)

Statens markedsandel er anslått til 2 % på innenlandsmarkedet og 1 % på utenlandsmarkedet. Utenlandsmarkedet er i denne sammenheng definert som ruter fra eller til Norge, og på det øvrige utenlandsmarkedet vil vi naturlig nok stå for en forvinnende liten andel av totalmarkedet.

- Staten har lav markedsandel både i innlandet og utlandet
- Det kan finnes enkeltstrekninger hvor staten har stor markedsandel
- Hver enkelt strekning kan betraktes som et eget marked
- Staten er nok allikevel den største enkeltkunden i landet – derav større forhandlingsmakt

5.3.3 Konkurransesituasjon

I flybransjen så skiller vi mellom tre ulike markedssegment; innenlands, europeisk og interkontinentalt. I tillegg er billettclassene lite standardisert og hvert flyselskap opererer med mange ulike prisklasser.

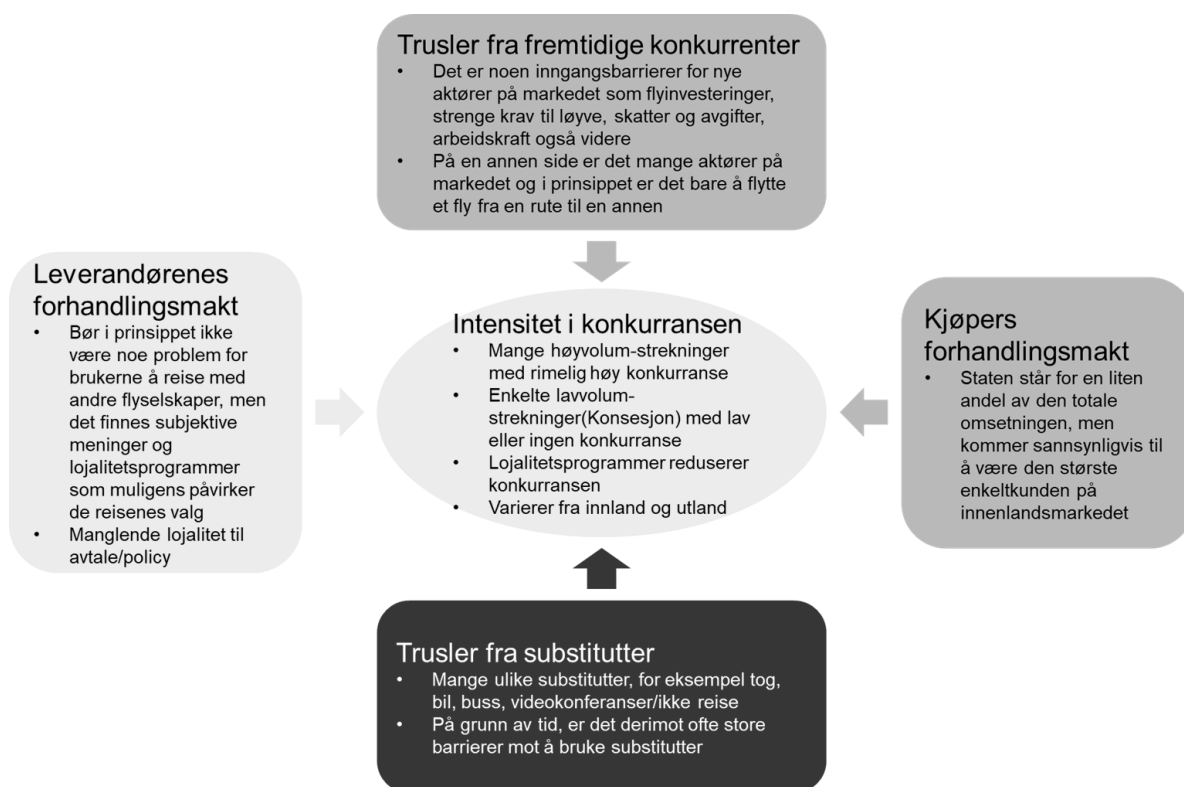
Det aller meste av flytrafikken i Norge drives kommersielt. For å sikre et godt flytilbud over hele landet, kjøper staten transport på flyruter som ikke kan drives bedriftsøkonomisk lønnsomt. Disse flyrutene er hovedsakelig på Vestlandet og i Nord-Norge.

Flyselskapene er ofte medlemmer i store allianser, der de samarbeider om lojalitetsprogram, bestilling og transit. Disse går ofte på tvers av både flyselskaper og landegrenser.

- Leverandørene tilbyr mange ulike billettclasser på samme strekning og tidspunkt, og pris varierer ut ifra mange ulike parametere
- Det lønner seg å bestille billett tidlig, men prisene kan også variere veldig frem mot avgang grunnet tilbud og etterspørsel på den aktuelle strekningen
- Lavpriskjeder utfordrer de tradisjonelle flyselskapene i markeder med stor trafikk
- Flyselskapene har lave marginer på de største rutene hvor det er konkurranse, og tilsvarende større marginer på ruter med lavere konkurranse og/eller dyre billettclasser

Substitutter: tog, buss, bil og båt

Av innholdet i figuren under anser vi kompleksiteten i leverandørmarkedet til å være rimelig lav, med enkelte kompliserende faktorer.



5.3.4 Trender

Fordelsbeskatning av bonuspoeng

Med bakgrunn i krav knyttet til arbeidsgivers rapporteringsplikt gjeldende fordelsbeskatning av naturalytelser, herunder ansattes opptjente bonuspoeng brukt privat, har SAS lansert en løsning som gjør det enklere for de reisende å ha kontroll på hvilke Eurobonus poeng de har opptjent. Løsningen vil være et godt verktøy som gjør det enkelt, ubyråkratisk og lite tidkrevende for både arbeidstager og arbeidsgiver å innrapportere verdien av bonuspoeng i henhold til de nye kravene fra skattemyndighetene.

Vekst og endring i bruk av distribusjonskanaler

Flyanalytiker Hans Jørgen Elnæs angir at det forventes å bli satt i drift ca. 43 000 fly for persontransport i perioden 2018-2037. Bransjen preges av mye aktivitet rundt oppkjøp, og flysetekapasiteten mellom Nord-Amerika og Europa vil øke kraftig og presse prisene ned. Endringer i distribusjonskanaler (NDC) er konkurransehemmende.

Kundeadfærd

Det er en tydelig trend at både privat- og forretningsreisende stiller økende krav til effektivitet, bestillingsløsning, miljø og bærekraft. I forretningsmarkedet er bruk av videokonferanser en økende trend da arbeidsgiver ønsker mer kostnads- og miljøeffektive alternativer til tjenestereiser.

Samtidig har det vært en kontinuerlig økning i flytrafikken grunnet økt tilgjengelig og lavere priser.

Miljø og teknologi

Leverandører investerer i biodrivstoff, nye fly, reduserer unødvendig utstyr om bord, resirkulerer gamle uniformer til setetrekk og puter samt videreutvikling av etablerte kildesorteringsløsninger. Nye metoder for utvendig rengjøring av fly reduserer vannforbruket og drivstofforbruket, fordi rene fly bruker mindre drivstoff.

Reguleringer

Det pågår en revidering av EU-regulativer knyttet til flybransjen som blant annet vil bidra til effektivisering og påvirke hvilke priser flyselskapene gir kundene. EU vil blant annet se på hvordan man kan påvirke at reisende bestiller via ønskede bestillingskanaler i stedet for via Google flights.

Reguleringer for flysikkerhet er godt ivarettatt når det gjelder hvilke flyselskap som er godkjent for flyvninger til og fra EU/EØS området. EU har utarbeidet en svarteliste over flyselskap som ikke er godkjent for å fly til og fra EU/EØS området, https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/air-safety-list_en.pdf

5.3.5 Sentrale kostnadsdrivere

Flyselskapene har adressert følgende sentrale kostnadsdrivere:

- Investerings- og vedlikeholdskostnader
- Personalkostnader (global pilotmangel, streik mm)
- Oljeprisen
- Skatter/avgifter, herunder drivstoff-, flyplass- og miljøavgift
- Tomme seter
- Serviceelementer som servering, lounge og fast track

5.4 Overnatting

Markedet for overnatting og kurs/konferanser griper inn i hverandre. Årsaken til dette er delvis fordi områdene har nedslagsfelt i samme leverandørmarked, og dels fordi mangel på detaljert statistikk gjør det vanskelig å skille forbruket i de to markedssegmentene fra

hverandre. Vi har allikevel valgt å skille disse to underkategoriene, men med henvisning til hverandre der felles.

5.4.1 Leverandørmarkedet

Det norske markedet består av både kjedehotell og enkeltstående hotell, men preges av kjededominans. De fire største kjedene står for ca. 70 % av det totale overnattingsmarkedet i Norge:

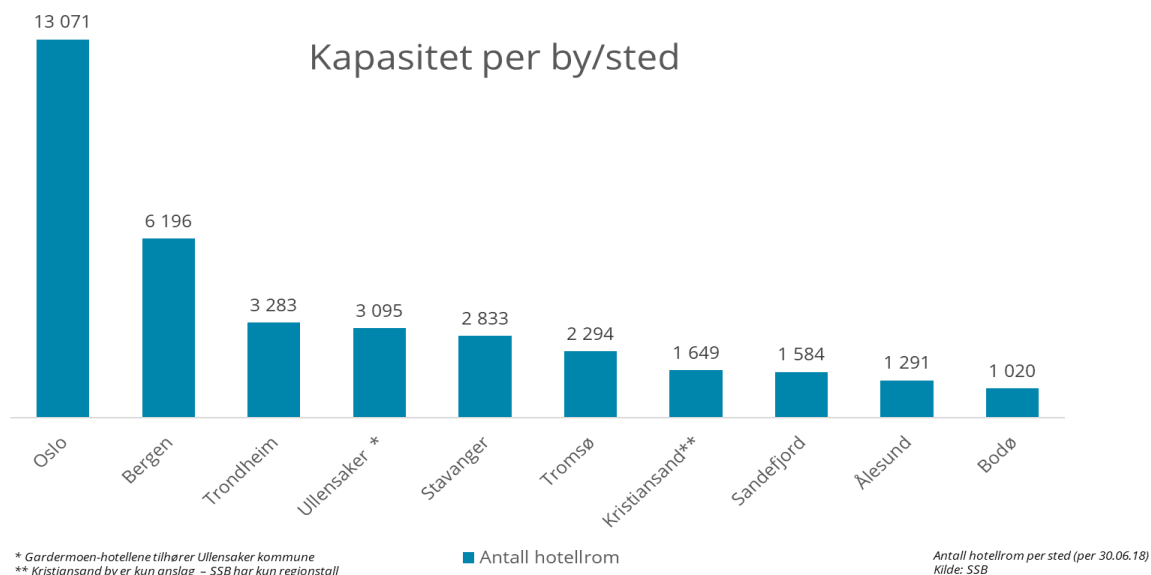
- Nordic Choice Hotels
- Scandic Hotels
- Thon Hotels
- Radisson Hotel Group

Deretter følger mindre kjeder og hotellfelleskap som:

- First
- Best Western
- Classic
- De Historiske

I tillegg finnes det en rekke enkeltstående hotell.

Ifølge Statistisk sentralbyrå fra 2017 og rapport fra "Widerstrøm Hotel Consulting" er det totalt 76 000 hotellrom i Norge, med en årlig løsjiomsetning på 13,7 MRD. Statistikk fra 2018 viser en økning på ca. 2 %.



Figur 5-2 Romkapasitet fordelt på de 10 største byene i Norge

Innenlands varierer romkapasitet og -vekst mellom de ulike geografiske områdene. Kapasiteten har økt på flere destinasjoner, men med forskjellige konsekvenser som gjerne er sesongrelatert. Hvert geografisk område/by er å anse som et eget marked hvor det vil være ulike strategier avhengig av beliggenhet, kapasitet og sesongvariasjoner (turisme/høytider).

Tilsvarende forhold gjelder for det europeiske og internasjonale overnattingsmarkedet.

5.4.2 Etterspørselsforhold (kundemakt)

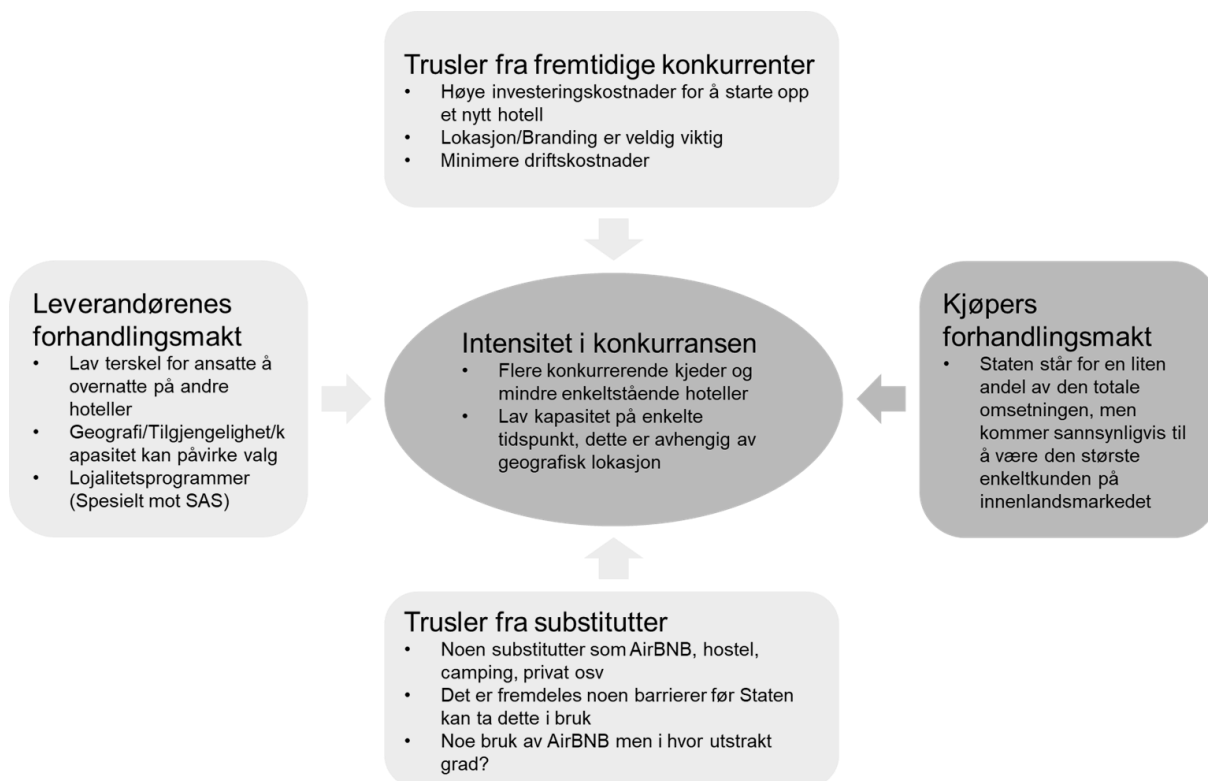
For overnatting vil etterspørselsforholdene defineres innenfor de ulike geografiske markedene.

Majoriteten av kjøp i markedet gjøres av privatkunder på ferie- og fritidsreiser. I bedriftsmarkedet vil Statens innkjøpssenter som enkeltkunde anses å være blant de største kundene på linje med andre store norske private bedriftskunder, som Equinor og offentlige kunder som Sykehusinnkjøp. Statens innkjøpssenter har kun en markedsandel på 2 % av totalmarkedet i Norge. Som tidligere nevnt er definisjonen på «marked» innenfor denne underkategorien geografisk avgrenset slik at Oslo og omegn bør vurderes som ett marked, Bergen og omegn som et annet etc.

Statens innkjøpssenter utgjør en marginal andel av det utenlandske markedet. De geografiske områdene staten har størst behov for overnatting i utlandet er Brussel, London, København, Stockholm, New York og Washington.

5.4.3 Konkurransesituasjon

Hotellbransjen er en bransje bestående av mange aktører, og preges av høy etterspørsel i enkelte geografiske områder grunnet lav kapasitet, mens andre områder har overkapasitet, og dermed har skarpere konkurranse tilbyderne imellom på pris og kvalitet. Kjedene ser på hverandre som konkurrenter, men ved store internasjonale konferanser kan de samarbeide for å dekke behovet.



Leverandørmarkedet anser ikke substituttet Airbnb og tilsvarende tilbydere som en trussel i bedriftsmarkedet. Markedet anser manglende ivaretagelse av arbeidsgivers sikkerhetskrav å være en av årsakene til dette.

Både bransjeorganisasjoner, andre offentlige kunder og leverandører oppfordrer til å vurdere hver destinasjon og/eller region som et eget marked. Derfor er det krevende å definere konkurransesituasjonen for hele Norge under ett, men oppsummert ansees leverandørmarkedets kompleksitet i Norge for å være relativt lav. Dog vil det være variasjoner i ulike byer.

5.4.4 Trender

Generelle trender

- Økt konkurranse fra private tilbydere gjennom delingsøkonomi innen privatmarkedet
- Stor økning i kapasitet
- Forventning om høyere globale priser
- Store lokale variasjoner
- Flere turister og mer helårsturisme

Bransjen kjennetegnes ved å ha lave marginer og i kombinasjon med nedadgående betalingsvilje fra kundene kan det resultere i lavere servicenivå og økte krav til innovasjon.

Trender på overnattingssegmentet

- Økt fokus på miljø
- Fokus på mat og hotellrestauranter
- Strengere reisepolicy for avtalekunder
- Mer kundeservice via sosiale medier
- Flere teknologiske løsninger, som eksempelvis innsjekk/utsjekk på mobil, telefon som nøkkel, sensorer for rengjøring av rom, strømming som erstatning for TV
- Lavere servicenivå
- At rommet blir et basisprodukt hvor man har elementer som frokost, etasje, størrelse osv. som tilvalg
- Mer dynamisk prising
- Strengt reguleringer for private tilbydere

Hotellene sikrer seg best mulig priser ved å åpne og stenge de ulike bestillingskanalene.

Prisfastsettelse for hotellovernatting er kompleks, og basert på blant annet ukedag, tidspunkt for bestilling, betalingsløsning, ulike romkategorier, størrelse, standard og hvor i bygget rommet er plassert. Sesongvariasjoner er også avgjørende for pris og er geografisk påvirket. Toppsesong et sted kan være lavsesong et annet sted.

5.4.5 Sentrale kostnadsdrivere

De tre største kostnadspostene for hotell er:

- Personalkostnad: Antall faste ansatte, pris per arbeidet time, timer per arbeidsoppgave og struktur
- Varekostnad: Vareforbruk per kuvert, pris per vareslag og svinn
- Husleie: Leiesats beregnes ofte i % av omsetning

Øvrige faktorer som påvirker prisene pr rom:

- Komfort - Kvalitet på seng er viktig. Likeså at rommet er skjermet for støy. En god stol og god arbeidsplass (skrivebord) er med å heve komforten
- Geografisk dekning - Hoteller med kapasitet i ulike geografiske områder

- Service - Dette henger sammen med kvalitet, men går mer på det personlige, altså det som har med den menneskelige serviceutøvelsen å gjøre
- Innovasjon - Kan både gå på fysiske løsninger (TV, data, møbler) samt forhold knyttet til teknologiske løsninger ved bestilling og utsjekk/betaling som gir effektivitet
- Beliggenhet - I byene har de hotellene som har den mest sentrale beliggenheten ofte det beste rombelegget og de høyeste prisene, alle andre forhold holdt utenfor
- Lojalitetsprogrammer - Henger sammen med dekning, men i tillegg er her medlemsfordeler som oppgradering og andre goder. Sikrer at det bestilles gjennom de for hotellene rimeligste bestillingskanalene
- Bestillingskanaler – bestillinger som foretas direkte på hotellene medfører ingen ekstrakostnader. Bestillinger foretatt via reisebyrå kan medføre ekstrakostnader på opptil 250-300 kroner i byttekostnad, distribusjonskostnad og eventuelt provisjon. I tillegg utbetales årlige vederlag fra hotellkjedene til reisebyråene i form av såkalt «kick-back» for reservasjoner byrået har gjort

5.5 Kurs og konferanse

5.5.1 Leverandørmarkedet

Det totale konferansemarkedet ble i 2015 ifølge en rapport fra Kåre Sandvik estimert til NOK 6,4 milliarder.

Leverandørmarkedet av kurs- og konferansetjenester kan deles i fire ulike kategorier:

- 1) Hotell, se avsnitt om overnattingssteder
- 2) Rederier, eksempelvis Color Line, DFDS, Hurtigruten mfl.
- 3) Konferansesentre, eksempelvis Eurest konferanse og selskap, Oslo kongressenter
- 4) Øvrige steder, eksempelvis kulturhus- og museer, Den Norske Opera, restauranter

Andre aktører innen segmentet konferanselokaler er byråer som Meetings.no, Event.no, Eventum.no, Konferanse.no, Conferencesaver.no, Konferansepartneren.no. Disse disponerer ikke egne lokaler, men er bestillingsportaler der kunden definerer sitt behov, og så gir portalen en oversikt over hva markedet kan tilby på riktig tidspunkt.

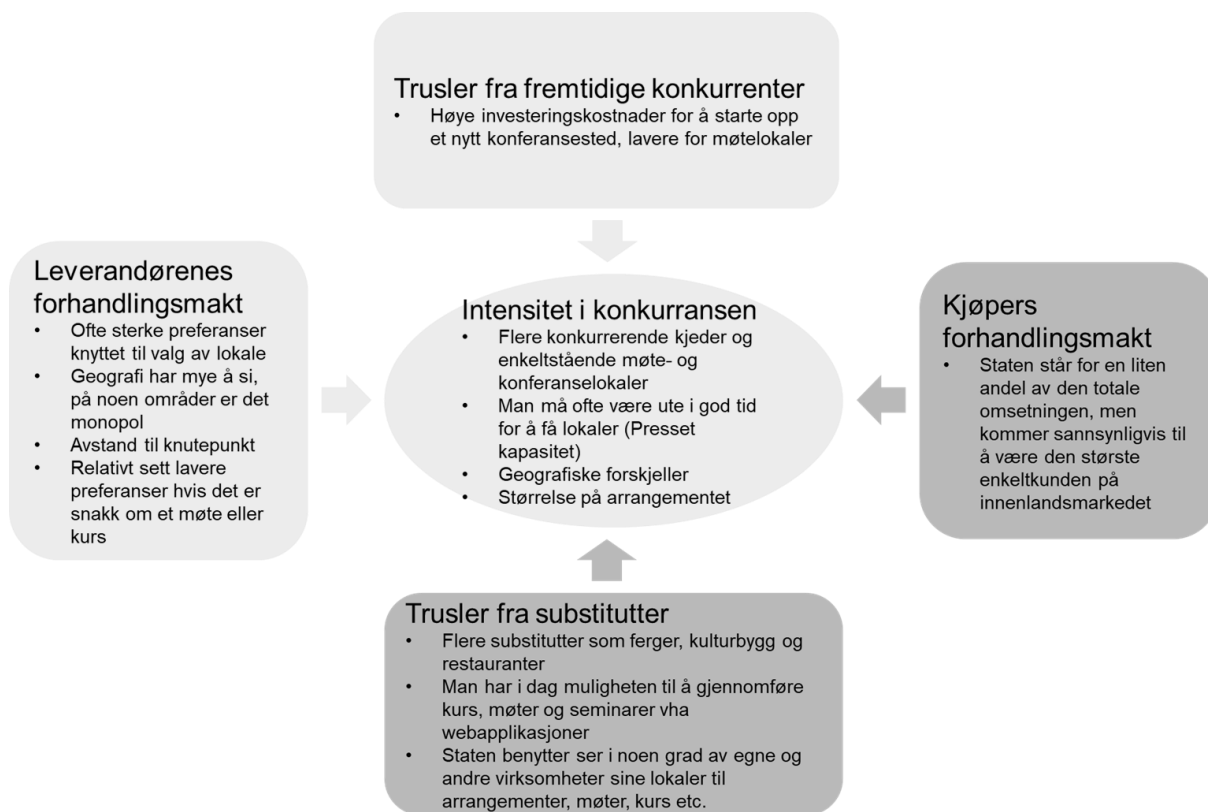
5.5.2 Etterspørselsforhold (Kundemakt)

Markedsandelene for kurs og konferanse bør som for overnatting beregnes pr geografisk område og ikke totalt for Norge. Statens markedsandel i Norge estimeres til mellom 8 – 10 %. På bakgrunn av tilgjengelig statistikk er det grunn til å anta at staten arrangerer hovedsakelig kurs, konferanser og møter lokalt i Norge.

Kurs og konferansemarkedet er i hovedsak et bedriftsmarked, og skiller seg derfor ut fra overnattingsmarkedet som har mange privatkunder.

5.5.3 Konkurransesituasjonen

Konferansebransjen består av mange aktører, og preges av høy etterspørsel i enkelte geografiske områder og tidsperioder. Det er særlig byer med store kollektive knutepunkt som har størst etterspørsel.



5.5.4 Trender

Mange av trendene for hotellmarkedet gjør seg også gjeldende på kurs- og konferansemarkedet. I tillegg ser vi også:

- Økt digitalisering med flere Skype-møter/nettbaserte kurs/e-læring
- Konferanser kortes ned i tid, stadig oftere kun én overnatting
- Konferanser legges til kollektive knutepunkt (flyplasser/sentrum av store byer)
- Konferanser krever stadig større andel av faglig innhold og det sosiale tones ned
- Mindre standardiserte arrangement og overgang til skreddersydde arrangement
- Kortere og smartere arrangementer
- Annerledes møteromsoppsett, bort fra kino/klasserom til «løse» oppsett med mulighet for mer interaksjon
- Større tekniske krav, nett, lyd- og lysrigg, videoproduksjon, Skype-deltagelse inn i møter
- Kortere frister
- Senere bestilling
- Fokus på mat
- Økt internasjonal trafikk

5.5.5 Sentrale kostnadsdrivere

I likhet med overnatting er de tre største kostnadspostene for kurs og konferanse:

- Personalkostnad: Antall faste ansatte, pris per arbeidet time, timer per arbeidsoppgave og struktur
- Varekostnad: Vareforbruk per kuvert, pris per vareslag og svinn
- Husleie: Leiesats beregnes ofte i % av omsetning

Øvrige faktorer som påvirker kostnadene til leverandøren:

- Kvalitet - Kapasitet og størrelse på møterom, kvalitet på møbler, teknisk utstyr, lys, luftventilasjon og mat
- Service – Bemannet konferansereseptjon, egne kursverter, tilgang på teknisk assistanse i møterom
- Innovasjon - Fysiske løsninger (TV, data, møbler) samt teknologiske løsninger ved bestilling, utsjekk/betaling og møtegjennomføring som gir effektivitet
- Beliggenhet – Det kan være viktig for arrangøren hvor kurs eller konferanselokalet er lokalisert

5.6 Leiebil

5.6.1 Leverandørmarkedet

Markedet er preget av to store dominerende nasjonale aktører. I tillegg er det flere leverandører som har god dekning, men ikke defineres som nasjonale.

- Hertz AS – eies av Volvo Cars Norden, og er markedsleder med i underkant av 40 % av markedet. Volvo Cars Norden er et globalt selskap, Norge er et lisensland. Egeneide stasjoner. Samarbeider med bl.a. Bilia, utleie i deres butikker.
- Avis Norge – eies av Avis Budget Group i UK, globalt selskap og har ca. 35 % av markedet. Eier også Budget
- Sixt – Tysk-eid globalt selskap, med ca. 20 % markedsandel. Har god dekning, men defineres ikke som nasjonal i Norge
- Europcar – Finsk-eid med i underkant av 10 % markedsandel. I ferd med å ekspandere og kan på sikt ta større markedsandeler. Brukbar dekning, men defineres ikke som nasjonal i Norge
- Budget, se info om Avis. Ikke nasjonal. Inngår ikke bedriftsavtaler

I tillegg finnes det regionale/lokale utleieryrker som har veldig begrenset dekningsområde. Eksempler er Bislet bilutleie, Oslo bilutleie, Bertel O. Steen bilutleie og Rogaland bilutleie.

Videre finnes det formidlingssider som rentalcars.com, leiebilstavanger.no, autoeurope.no osv.

5.6.2 Etterspørselsforhold (kundemakt)

Hertz og Avis oppgir at totalmarkedet i Norge er på ca. 1 -1,3 MRD, som fordeles 75 % på privatmarkedet og 25 % på bedriftsmarkedet.

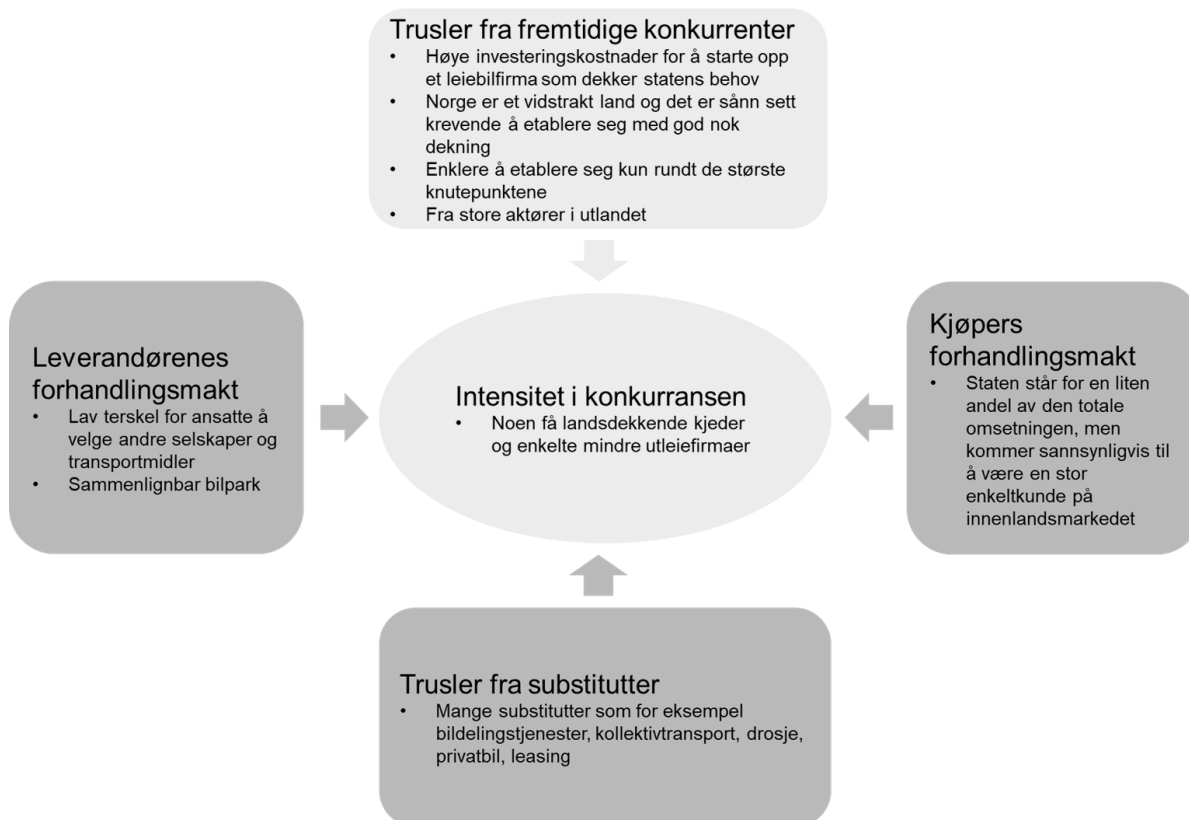
Statens andel av markedet er høyst usikkert. Samtlige virksomheter ligger i størrelsesorden 100 mill. Det finnes ikke noe gode tallgrunnlag for kategorien som kan vise hvor bestillingene gjøres, noe som også kan ha med lojalitetsprogrammer å gjøre.

Det finnes lite statistikk for statens behov for leiebil. Etterspørsel og behov vil nok være noe forskjellig, etatenes egenart og lokasjon påvirker dette. Typisk vil f.eks. Kystverket og Mattilsynet ofte ha leiebil som hovedfremkomstmiddel grunnet sitt virke og hvor oppdragene skal løses.

En samordning av statens samlede behov vil sannsynligvis gjøre en forskjell i markedet mht. maktstruktur.

5.6.3 Konkurransesituasjon

Markedet domineres av to store aktører og hver av de har nesten dobbelt så stor markedsandel som nummer tre. Disse kjennetegnes med mange utleiestasjoner, stort spekter av bilklasser og mange i hver bilklasse. Hertz har tilstedeværelse på 75 ulike steder og Avis har tilstedeværelse på 91 ulike steder, begge med lokasjon på flere utleiestasjoner. Sixt oppgir å ha stasjoner på ca. 50 unike steder, 19 av de har mer enn to utleiestasjoner. Europcar oppgir å ha 40 lokasjoner.



Felles for de fleste er at de er tungt representert nær flyplasser, større byer og tettsteder, gjerne i forbindelse med trafikknutepunkt, som buss og jernbanestasjon. Det som i hovedsak skiller de store fra de små er dekningsgrad i Nord-Norge og mindre byer og tettsteder.

Leiebilmarkedet påvirkes av sesong. I sommerhalvåret flyttes f.eks. mye biler til Nord-Norge pga. turismen. Tilsvarende vinterstid flyttes mye biler til Østlandet pga. mye forsikringskader.

Leiebil er i sterk konkurranse med tog, drosje, leasing, bildelingsløsninger og annen kollektivtransport. Her vil det være lokale og regionale forskjeller. Vi ser at flere mobilitetsløsninger kommer, nye allianser i markedet (OBOS/Avis og VY/Greenmobilty/Bybil).

Vurderingen er at det finnes et modent marked som har potensiale for bedre betingelser for staten samlet sett.

5.6.4 Trender

Leiebilmarkedet er i endring og en kan peke på fire trender som vil påvirke leiebilmarkedet:

- Grønt skifte – økt fokus på el og hybridbiler
- Ikke eie men leie – bilpool og bildelingsløsninger
- Nye aktører og allianser i markedet – Uber, Bybil(VY)
- Økt samarbeid med fly, hotell og kollektivselskaper - lojalitetsprogram

5.6.5 Sentrale kostnadsdrivere

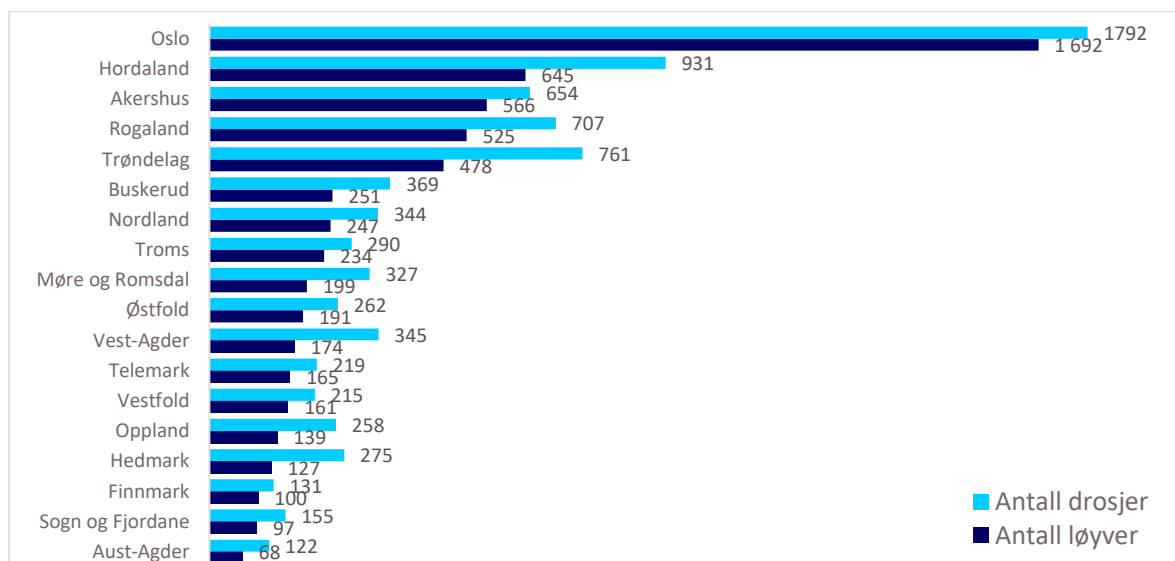
- Krevende bestillingsløsninger, ekstratjenester på bestilling, f.eks. forsikring - Bestillingsløsningen og vilkårene kan oppfattes krevende og uoversiktlig, noe som gjør at man kan bestille og/eller betale mer enn det man trenger i form av ekstratjenester, dyrere bil enn nødvendig etc.
- Tilgjengelighet/kapasitet - Sesongsvingninger, biler flyttes pga. av turisme, vintervær (avtaler med forsikringselskaper) vil kunne påvirke tilgjengelighet/kapasitet og pris
- Privat bruk av avtale - Fordelsprogrammer man har privat vil bidra til å styre mot dyrere løsning/feil selskap fordi driveren vil være eget lojalitetskort

5.7 Drosje

5.7.1 Leverandørmarked

Det finnes ingen nasjonale aktører. Drosjekjøring er regulert gjennom lov og forskrifter samt fylkesvise løyvebestemmelser. Hver drosjeinnehaver er pliktig å tilslutte seg en drosjesentral dersom dette finnes i løyvehavers område. En drosjesentral opererer da på vegne av to eller flere løyvehavere, og vil typisk håndtere drosjeløyvers behov for administrativ støtte samt opptre på vegne av løyvehaver ved å inngå avtaler etc.

Motsatsen er bopelsløyve, slike løyver gis der det er lite grunnlag for å drive en sentral.



Figur 5-3 Antall løyver per fylke, løyvehaver kan ha mer enn et løyve, hentet fra transportløyve.no

Transportloyve.no har bl.a. oversikt over sentraler som finnes i de enkelte fylker. Som hovedregel finnes en sentral for de mindre tettsteder/regioner mens for større tettsteder er det to eller flere sentraler. For de fem største byene er situasjonen som følger:

- Oslo: 6 sentraler
- Bergen: 7 sentraler
- Trondheim: 4 sentraler
- Stavanger: 3 sentraler
- Drammen: 4 sentraler

Flere av de store sentrale selskapene driver virksomhet i flere av de store byene, f.eks. Norgestaxi og Christiania Taxi.

Norge er i hovedsak delt i to, rent prismessig. Fri pris i større byer/tettsteder og regulert pris i mindre områder uten konkurranse (bopelsløyver).

5.7.2 Etterspørselsforhold (Kundemakt)

Det finnes lite statistikk for statens behov for drosje og leiebil. Etterspørsel og behov vil nok være noe forskjellig basert på virksomhetenes egenart og lokasjoner.

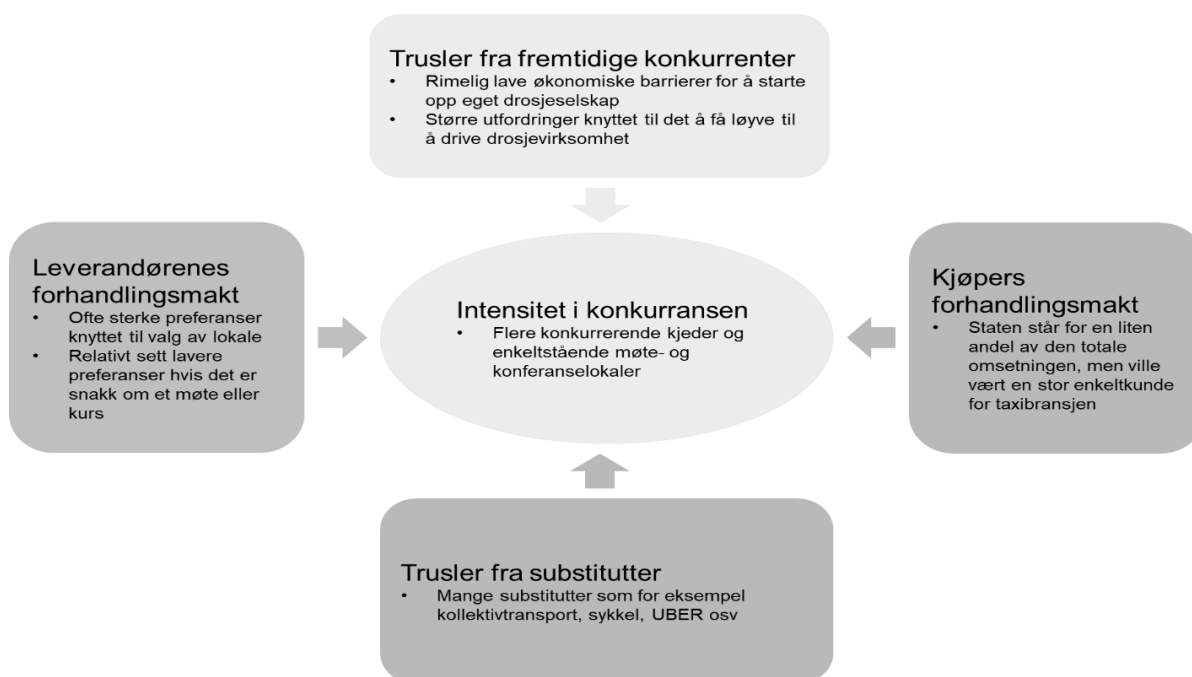
5.7.3 Konkurransesituasjon

I større byer/tettsteder hvor det er to eller flere sentraler er der en viss konkurranse. Imidlertid viser prisen at lite skiller aktørene. Priskonkurranser viser seg vanskelig mht. pris, kapasitet, stasjonering mm. Dette er erfaring Kystverket har gjort ved egen konkurranse i Grenlandsområdet for noen år siden.

Ingen aktør tilbyr landsdekkende tjenester

Dersom man bruker Rogaland som eksempel så har fylket 16 drosjesentraler der Stavanger er størst med tre og Haugesund med to. I tillegg finnes det en rekke bopelsløyver som er løyve for et begrenset område.

Tall fra Norges Taxiforbund viser at antall løyver har gått ned de siste årene.



5.7.4 Trender

Taxiforbundet peker på noen trender som vil endre drosjenæringen fremover:

- Grønt skifte – økt fokus i næringen på miljøvennlig bilpark
- Økt digitalisering – tilby digitale kvitteringer, kvittering på e-post, bruk av Taxifix app
- Nye aktører og substitutter – eksempelvis Uber og bildelingsordninger, bysykkel
- Økt samarbeid om bestillingsløsninger – sømløse reiser tilsvarende eksempel fra Sverige www.flygtaxi.se
- Regjeringen vurderer å åpne for fri konkurranse - EØS avtalen krever fri etableringsrett (ikke lenger løyvestyrt) kan øke konkurransen og redusere prisene

5.7.5 Sentrale kostnadsdrivere

- Ineffektivitet - Biler som står stille
- Tilgjengelighet/kapasitet - Få turer å fordele kostnader på
- Planlegging - God planlegging er en forutsetning for god drift, jf. tabell i pkt. 1.1 viser at tomkjøring utgjør nesten halvparten av kjørte kilometer

5.8 Kollektivtransport

5.8.1 Leverandørmarked

Togmarkedet generelt er i stor grad preget av monopol. Den eneste togstrekningen det er konkurranse mellom VY og Flytoget er strekningen Drammen – Oslo lufthavn.

Lokaltogstrekningene blir operert av kun ett selskap. Jernbanereformen innebærer konkurranseutsetting av enkeltstrekninger, herunder Gjøvikbanen og Sørlandsbanen.

Konkurranseutsettingen har ført til at nye aktører er kommet inn i det norske togmarkedet, eksempelvis britiske GoAhead.

Regiontogstrekninger har hard konkurranse fra andre transportmidler som ekspressbuss, bil og særlig fly. På noen strekninger er konkurransen sterkere enn andre, og eksempelet på dette er Kristiansand – Oslo, der tidsforskjellen mellom tog, bil, buss og fly er liten. Statusen til de ulike transportmidlene kan virke inn på konkurransen.

Det øvrige kollektivmarkedet er i stor grad preget av monopol innenfor hvert segment. Lokaltransport er tildelt på anbud, det samme gjelder båtruter. Ekspressbussmarkedet er preget av mange strekninger som er operert av bare ett busselskap. Mange av strekningene har heller ikke konkurranse fra eksempelvis tog. I ekspressbussmarkedet er det to store aktører, VY (Nettbuss) og Nor-Way, som også opererer en rekke flybusser. Strekingen mellom Oslo og Kristiansand trafikkeres i dag av tre busselskaper.

BaneNor har ansvaret for infrastrukturen og tekniske løsninger knyttet til jernbanen.

VY har takstsamarbeidsavtaler med alle fylkene innenfor sonene, og eksempelvis er det i Oslo og Akershus Ruter som bestemmer prisene og kompenserer avviket mellom billett-kostnad og reell kostnad. Det er opplyst at det er Jernbanedirektoratet som har ansvaret for takstsamarbeidsavtalene.

5.8.2 Etterspørselsforhold (Kundemakt)

Som det er gjort rede for over er det lite statistikk over statens bruk av tog. Det er likevel grunn til å tro at dersom man ser bort fra strekingen til og fra Oslo lufthavn, er etterspørselen relativt liten. På denne strekingen har Flytoget rettet seg spesielt inn mot forretningsreisende, og VY har også tatt en del av dette markedet. Når det gjelder andre strekninger er det Statens innkjøpscenters oppfatning at etterspørselen er liten, noe også VYs manglende satsning på forretningsreisende til dels bekrefter.

5.8.3 Konkurransesituasjon

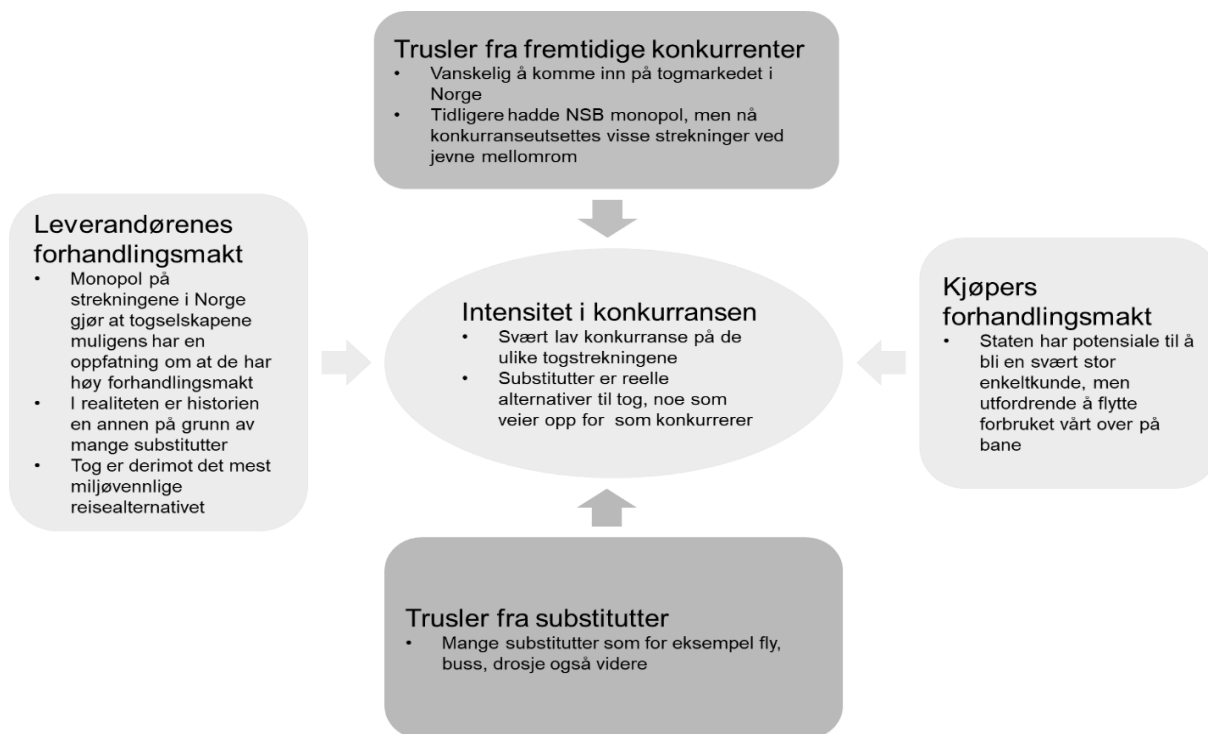
Markedet kan grovt deles opp i følgende underkategorier:

- Til og fra Oslo lufthavn
- Øvrige flyplassbusser
- Regionaltog
- Ekspressbusser
- Lokaltog, trikk og T-bane
- Lokalbusser

Mange av reisene er kollektivtransport som går over korte distanser. Det gjør det vanskelig og lite hensiktsmessig å få de reisende til å planlegge reisen gjennom bruk av reisebyrå da selskapene har etablerte applikasjoner som benyttes ved bestilling. Eventuelt kjøpes billett på stedet eller automater på holdeplass. Videre er det på de fleste strekningene ikke direkte konkurranse fra andre tilsvarende tilbydere. Dette gjør at dagens struktur i reisebyråportalene der en først velger transportmiddel og så strekning er lite egnet for å skape konkurranse. Dette kan virke inn på konkurransesituasjonen på tvers av transportmidler som objektivt står i konkurranse med hverandre.

NHO Transport trekker på samme måte som Flytoget frem utfordringen med at tog er tungt subsidiert. NHO Transport har utarbeidet en rapport som viser at hver togpassasjer er

subsidiert med ca. 2,5 kr pr. kilometer. Dette gir skjeve konkurransevilkår, og NHO Transport har informert om at dagens kjøp av tog tjenester er klaget inn til ESA.



5.8.4 Trender

- Sømløs reise - legge til rette for reise fra dør til dør, eksempelvis med tilbud om bybiler på utvalgte stasjoner, samarbeid med overgang til lokaltransport etc.
- App for landsdekkende ruteopplysninger og bestillingsløsning - Entur AS skal levere tekniske løsninger knyttet til betaling, rutesøk etc. for kollektivtransport i Norge. I første omgang har de tatt over billettsalget og kundeservicen til VY
- Økt konkurranseutsetting – regionale togstrekninger skal konkurranseutsettes
- Økt krav til miljøvennlige reiser – økt etterspørsel fra de reisende
- Økt andel utenlandske aktører – særlig interesse for ekspressbussmarkedet

5.8.5 Sentrale kostnadsdrivere

Bransjen kjennetegnes av små marginer. De største kostnadsdriverne er:

- Investeringer i materiell og tekniske løsninger
- Arbeidskraft
- Drivstoff
- Vedlikehold av banenettet og materiell
- Flytoget trekker frem tilkobling til reisebyrå som en mulig kostnadsdriver

6 Kategorisering, funn og målbylde

Prosjektet har gjennom analyser, dialog og testing av hypoteser identifisert funn og definert målbylde samt forbedringstiltak for hver underkategori. I tillegg har prosjektet identifisert forbedringsområder relatert til rammebetingelser, prosess- og systemforbedringer, samt behov for holdningsendringer.

Kategoristrategien skal angi en forankret retning for reisekategorien, og vil gi innsikt for fremtidig utvikling av kategorien som helhet. Kategoristrategien vil være under kontinuerlig utvikling påvirket av endringene som treffer området.

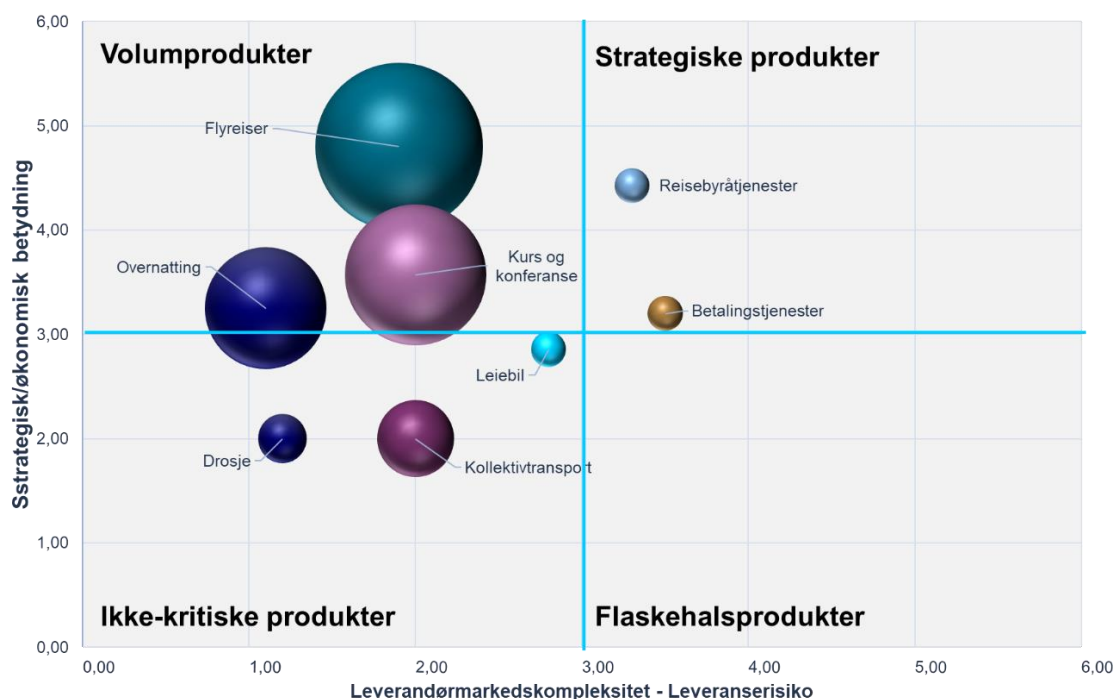
6.1 Underkategoriernes posisjon i innkjøpsmatrisen

Prosjektet har benyttet følgende modell for å definere underkategoriernes posisjon i innkjøpsmatrisen for å identifisere anbefalt innkjøpsstrategi og hovedfokus for de respektive underkategoriene.



Figur 6-1 Innkjøpsmatrisen basert på Kraljicks metode

Prosjektet har oppsummert resultatet av de strategiske posisjonene til underkategoriene samlet i diagrammet nedenfor. Størrelsen på sirkelene i diagrammet representerer kjøpsvolumet for underkategorien.



Figur 6-2 Underkategoriens plassering i innkjøpsmatrisen

Som vi ser av diagrammet over så befinner de fleste underkategoriene seg til venstre i matrisen. Det vil si at innkjøpsstrategiene bør være å utnytte forhandlingsmakt med hovedfokus på å redusere totale kostnader. Reisebyrå og betalingsløsning er plassert til høyre i matrisen hvor innkjøpsstrategien bør være å skape fortrinn med hovedfokus på leverandørrelasjoner.

Det er imidlertid viktig at ikke resultatene fra analysen brukes ukritisk, da det kan være nyanser ved kategoriene som ikke kommer frem i analysen. Erfaringsmessig er diskusjonene som oppstår i arbeidet med analysen like viktig som selve resultatet, da metoden bidrar til å tilrettelegge diskusjonen rundt underkategorien. Den strategiske analysen er også et viktig verktøy for å gjennomføre prioritering i kategorien.

6.2 Hypotese, målbilde og forbedringstiltak

Under dette punktet har vi oppsummert de viktigste funn, målbilde og forbedringsområder. Videre definerte prosjektet i en tidlig fase følgende hypoteser for det kvantitative og kvalitative målbilde for hele kategorien.

6.2.1 Hypotese kvantitativt målbilde

- Redusere totale innkjøpskostnader
- Redusere antall anskaffelsesprosesser
- Redusere antall avtaler å forvalte
- Redusere transaksjonskostnad (arbeidsprosesskostnader)
- Effektivisere reiseprosessen fra behovet oppstår til bokføring i regnskap

- Øke andel reiser bestilt gjennom reisebyrå
- Øke lojalitet til inngåtte avtaler

6.2.2 Hypotese kvalitativt målbilde

Profesjonalisere anskaffelsesprosessene for reiser

- Etablere fellesavtaler som sikrer riktig behovsdekning
- Kontinuerlig oppdatering av anskaffelses- og bransjekompetanse
- Utvikling og bruk av verktøy og metoder som sikrer kvalitet og effektiv ressursbruk
- Dedikerte ressurser til analyseaktivitetene
- Øke ressursbruk og fokus på innkjøpsplanlegging
- Riktig kompetanse og støttesystemer til gjennomføring av gode anskaffelsesprosesser
- Klart definerte innkjøpsmålsetninger og -strategier

Bedre styring og kontroll over reisekostnader

- Etablere felles statlig reise-/sikkerhetspolicy for tjenestereiser
- Bidra til atferdsendring og en mer kostnadsbevisst kultur – lojalitet til beslutninger
- Mer brukervennlige og integrerte bestillings –og refusjonsløsninger

Bidra til godt omdømme av statlige reisende virksomheter

- Sikrere reiser for statsansatte reisende (duty of care)
- Øke avtalelojalitet
- Redusere miljøavtrykk
- Sikre etterlevelse av regelverk gjennom økt avtaledekning

6.2.3 Målbilde rammebetingelser

Prosjektet har identifisert behov for å avstemme i rammebetingelsene slik at de skal harmonere jfr. punkt 2 – Styrende dokumenter, særlig med fokus på betalingsløsninger og reiseforsikring for statlige tjenestereiser.

Felles statlig sikkerhets- og reisepolicy

Funn	Målbilde	Forbedringsområde
Få virksomheter (1/3) har reisepolicy	Felles statlig sikkerhets- og reisepolicy riktig implementert og etterlevd hos alle virksomheter og som bidrar til bedre styring og kontroll, økt avtalelojalitet innen reiseområdet, effektiv ressursbruk og økt reisesikkerhet for statens ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide overordnet helhetlig felles statlig sikkerhets- og reisepolicy*) forankret hos statens personaldirektør og med mulighet for å tilpasses med virksomhetenes egne prosedyrer og retningslinjer, innenfor policyens rammer

Manglende etterlevelse av policyen	100 % etterlevelse Etterlevd policy som reduserer de totale kostnadene forbundet med hele reiseprosessen, både de direkte og indirekte kostnadene (transaksjonskostnadene)	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur- og holdningsendring, innføre konsekvenser. Virksomhetene rapporterer gjennom styringsdialogen • Bestillingsportal med implementert policy
Besparingspotensialet innen tjenestereiser tas ikke ut	Optimal gevinstrealisering hentes ut for tjenestereiser	<ul style="list-style-type: none"> • Implementere felles statlig sikkerhets- og reisepolicy som etterleveres. Dette er helt avgjørende for å kunne ta ut det maksimale gevinstpotensialet innen tjenestereiser.
Reisepolicyene mangler regler for konsekvenser ved brudd/avvik, miljø og sikkerhet for den ansatte	Helhetlig felles statlig sikkerhets- og reisepolicy	<ul style="list-style-type: none"> • Implementere felles statlig sikkerhets- og reisepolicy som etterleveres • Samtlige tjenestereiser bestilles gjennom bestillingsportal • Bidra til en mer kostnadsbevisst kultur
Statlig sektor ivaretar ikke godt nok miljøaspektet for å redusere klimafottrykk	Alle tjenestereiser vurderes ut også fra miljøaspektet	<ul style="list-style-type: none"> • Implementert og etterlevd sikkerhets- og reisepolicy • Skal alltid vurdere om reisen kan erstattes av videokonferanser og mer alternative miljøvennlige transportmidler

*) En overordnet felles statlig sikkerhets- og reisepolicy bør minimum omfatte og regulere følgende:

- Henvisning til rammebetingelser
- Formål og omfang
- Hvor den reisende bestiller – det skal være en bestillingsportal/løsning
- Konsekvenser ved brudd
- Klare fullmakter – roller/ansvar
- Betalingsløsning
- Valg av reisealternativ – Miljø
- Valg av møtealternativ – kan reisen erstattes med alternativer (digitale møtearenaer)
- Tidspunkt for bestilling og valg av billettype
- Reiseoppgjør
- Avtalelojalitet (sikre lojalitet til inngåtte avtaler)
- Reiseforsikring
- Sikkerhet
 - Duty of Care

- Valg før og på reisen som har sikkerhetsmessige konsekvenser (hvilket hotell, krav til rom og plassering i bygget, hvilket område i en by, hvilket flyselskap, gruppereiser m.m.)
- Medbrakt datautstyr – risiko for sikkerhetsbrudd og e-spionasje
- Dataeierskap, hvem eier transaksjonsdataene, og hvordan kan disse brukes?

For bestilling av den enkelte reise skal valget være den til enhver tid mest kostnads- effektive reiser, basert på følgende styringskriterier:



6.2.4 Betalingsløsninger

Funn	Målbilde	Forbedringsområde
Statlige virksomheter er usikre på hvilke avtaler det er lov å inngå med kredittkortleverandører	Kunne tilby felles retningslinjer og avtale på betalingstjenester	<ul style="list-style-type: none"> • Endring i R-105 • Inngå statlig fellesavtale
Personlige lojalitetsprogram styrer valg av betalingstjeneste	Valg av betalingstjeneste styres av virksomhetens reisepolicy og inngåtte fellesavtaler	<ul style="list-style-type: none"> • Holdningsendringer • Oppfølging og konsekvenser ved brudd • Enhetlig reisepolicy • Inngåelse av fellesavtale for betalingstjenester
Ansatte legger ufrivillig ut for reiseregninger	Kunne tilby betalingsløsninger der arbeidsgiver er juridisk ansvarlig for gjeld knyttet til reisekostnadene i egen virksomhet	<ul style="list-style-type: none"> • Endring i R-105 • Reguleres i reisepolicy • Etterlevelse og implementering

Virksomhetene har behov for flere betalingsløsninger for å dekke alle behov	Virksomheten skal kunne tilby 2-3 ulike betalingsløsninger for å dekke alle utbetalingsbehov	<ul style="list-style-type: none"> • Regulere godkjente betalingsløsninger i reisepolicyen til den enkelte virksomhet
---	--	--

6.2.5 Reisebyråtjenester

Funn	Målbilde	Forbedringsområde
Ulike statlige virksomheter har ulike behov fra reiseleverandør: "One size does not fit all"	Fellesavtale som dekker de ulike statlige virksomheters behov	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre tilpassede fellesavtaler med et utvalg av forskjellige reiseleverandører (baseres på statlige virksomheters størrelse og behov) • Øke bruk av reiseportal som bestillingsløsning hos statlige virksomheter
Få statlige kunder har innført streng reisepolicy	Felles rammeverk for statlige virksomheter på reiseområdet	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikling av en felles statlig reisepolicy • Obligatorisk innføring og tilpasning i reiseportal til føringer i felles statlig reisepolicy
Statlige virksomheter har lav avtalelojalitet til reiseleverandør	Full avtalelojalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre og mer intuitive bestillingsløsninger (digitale) • Flere fellesavtaler med leverandører ifra reiseområdet som gjøres tilgjengelig i reiseportal (hotell, leiebil mm) • Krav i statlig reisepolicy om avtalelojalitet
Manglende lokalt eierskap i statlige virksomheter til området reiser	Bred kunnskap om reiseområdet hos statlige virksomheter	<ul style="list-style-type: none"> • Krav til leverandør og brukere om obligatorisk opplæring i reiseportal • Statlig travel manager (Hos DFØ/DSS/STI)

6.2.6 Flyreiser

Funn	Målbilde	Forbedringsområde
Få virksomheter har konkurranseutsatte	Inngå statlige fellesavtaler for utvalgte strekninger	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurranseutsatte flyreiser på mest brukte strekninger vil gi staten besparelser og bedre styring og kontroll

avtaler på flyreiser både innenlands- og utenlands		<ul style="list-style-type: none"> • God innsikt i forbruk og behov (forbruksstatistikk)
Personlige lojalitetsprogram styrer valg av flyselskap	Valg av flyselskap styres av virksomhetens policy og inngåtte avtaler	<ul style="list-style-type: none"> • Holdningsendringer • Oppfølging og konsekvenser ved brudd • Enhetlig reisepolicy • Kjøp utenfor avtale fanges opp og medfølger konsekvenser
Lite styring og kontroll av hvor det bestilles fra og hvordan	Bedre styring og kontroll over reisekostnader	<ul style="list-style-type: none"> • Øke lojalitet til inngåtte avtaler • Øke andel som bestilles gjennom reisebyrået • Bedre styring og kontroll • Økt reisesikkerhet
Ansatte har høy lojalitet til flyselskap med gode bonusprogram	Oppnå optimale gevinster gjennom høy avtalelojalitet.	<ul style="list-style-type: none"> • Inngå fellesavtaler på flyreiser • Implementere en reise- og sikkerhetspolicy med konsekvenser • Bruk av betalingsløsning som kredittkort med firmaansvar eller reisekonto • Bruke reisebyrå som en strategisk partner for å sikre avtalelojaliteten • KPI (måling og rapportering)

6.2.7 Overnatting

Funn	Målbilde	Forbedringsområde
Stor andel kjøp utenfor avtale	Full avtalelojalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Inngå kostnadseffektive fellesavtaler • God implementering og brukervennlig bestillingsløsning • Atferdsendring og mer lojalitet til beslutninger • Bedre intern kommunikasjon vedrørende inngått avtaler
Personlige lojalitetsprogram styrer valg av overnattingssted	Valg av overnattingssted styres av virksomhetens policy og inngåtte avtaler	<ul style="list-style-type: none"> • Holdningsendringer • Oppfølging og konsekvenser ved brudd • Enhetlig reisepolicy • Kjøp utenfor avtale fanges opp og medfølger konsekvenser

Lite styring og kontroll av hvor det bestilles fra og hvordan	Bedre styring og kontroll over reisekostnader	<ul style="list-style-type: none"> • Øke lojalitet til inngåtte avtaler • Øke andel som bestilles gjennom reisebyrået • Bedre styring og kontroll • Økt reisesikkerhet
Lav avtaledeking blant statlige virksomheter på overnatting	Full avtaledeking på viktigste destinasjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Gode avtaler som gir gode rammebetingelser • Oversikt over forbruk og behov
For tidkrevende og dyrt for leverandører å levere tilbud	God bransjekunnskap og markedsforståelse	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisere anbudsdokumenter og krav • Klare og relevante kravspesifikasjoner som er bedre tilpasset marked og leverandører • Dialog med markedet
Eksisterende avtaler har lav behovsdekning	Gode fellesavtaler som gir gode rammebetingelser	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre vektning på pris og mer fokus på kapasitet, kvalitet og reelle behov • Geografiske avtaler • Klart skille mellom avtaler på overnatting og kurs og konferanse
Lite oversikt over forbruk og behov	Detaljert kunnskap om eget behov og forbruk som gi klart definerte innkjøpsmålsetninger og strategier	<ul style="list-style-type: none"> • Bestilling gjennom faste kanaler • Presis forbruksstatistikk til behovsanalyser • Økt fokus og ressurser på planlegging og analyser i anskaffelsesprosessen
Reisende bruker ulike bestilling-kanaler brukes ukritisk	Alle overnattinger bestilles via reiseportal	<ul style="list-style-type: none"> • Brukervennlig bestillingsløsning • Holdnings- og organisatoriske endringer • Konsekvenser for bestilling utenfor portal
Det offentlige ønsker kun faste priser med garantert kapasitet	Avtalevilkår med tilgang til ulike priser (LRA, NLRA, dynamisk og differensiert per ukedag)	<ul style="list-style-type: none"> • Kjennskap til prismodeller og markedets dynamikk • Kjennskap til eget behov og reisemønster • Økt avtalelojalitet
Omfattende kravspesifikasjoner og fordyrende krav	Statlige reisende virksomheter som en attraktiv kunde	<ul style="list-style-type: none"> • Ved å stille krav til bl.a. miljø og universell utforming må vi også ta hensyn til hva implementering koster • Unngå unødvendige krav

		<ul style="list-style-type: none"> • Mer åpne kravspesifikasjoner som sikrer kjernebehov
--	--	---

6.2.8 Kurs og konferanse

Funn	Målbilde	Forbedringsområde
Vanskelig eller umulig for små og selvstendige virksomheter og delta/vinne i offentlige anbud med for strenge og urimelige krav	Skape bedre og mer rettferdig konkurranse i markedet	<ul style="list-style-type: none"> • Bruke «må-krav» med forsiktighet
Anbudskonkurransene er ofte for omfattende og det tar for mye ressurser for de små aktørene å levere inn tilbud	Skape bedre og mer rettferdig konkurranse i markedet	<ul style="list-style-type: none"> • Forenklet kravspesifikasjon
De fleste konkurranser har krav som kun de landsdekkende hotellkjedene kan oppfylle	Skape bedre og mer rettferdig konkurranse i markedet	<ul style="list-style-type: none"> • Droppe krav om landsdekning • Inngå ulike delkontrakter for geografiske områder og/eller konferansestørrelser
Dynamikken i markedet varierer fra lokasjon til lokasjon	Egnet produkt til rett pris	<ul style="list-style-type: none"> • Inngå regionale/geografiske avtaler
Tilgang til ulike konkurransegjennomføringsverktøy er mindre aktører en kostbar investering i forhold til utbytte	Skape bedre og mer rettferdig konkurranse i markedet	<ul style="list-style-type: none"> • Staten bør varsle mindre aktører når det lyses ut anbudskonkurranser for å vekke interesse
Leverandører tilbyr høye fastpriser	Oppnå best pris for riktig kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Bruke skulderdagene mandag og fredag i større grad, ikke bare tirsdag til torsdag • Åpne for at leverandørene kan tilby ulike avtalepriser på ulike dager/perioder • Åpne for tilbud med dynamiske priser
Lav avtaledekning	Oppnå best pris og kvalitet for hvert arrangement	<ul style="list-style-type: none"> • Inngå rammeavtaler med et stort utvalg godkjente leverandører og gjennomføre

		minikonkurranser pr. forespørsel/konferanse
Lav avtalelojalitet	Høy avtalelojalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Forbedre intern kommunikasjon om avtaler i virksomhetene
Statlige virksomheter har generelt for liten kjennskap til eget behov og forbruk	Klare og korrekte tall for regnskap/forbruk og budsjettering	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre retningslinjer og rutiner for kontering i virksomhetene • Fokus på bedre analyser av forbruket

6.2.9 Leiebil

Funn	Målbilde	Forbedringsområde
Konkurransesutsetting av landsdekkende avtale for staten samlet sett på leiebil har potensiale for besparelser på ca. 20 % ifølge. bransjen.	Ingen landsdekkende avtaler i staten i dag, kun få etatsvise + ukjent antall rabattavtaler. Finnes 2-3 aktører som defineres som landsdekkende	<ul style="list-style-type: none"> • Inngå avtaler som dekker Statens behov på leiebiler basert på lokasjoner, tilgjengelighet og kapasitet, pris
Dagens bestillingsløsninger kan oppleves som uoversiktlige og kompliserte mht. oversikt over hva som inngår	Forenkle dagens bestillingsløsning slik at det er lett å ha oversikt i planlegging, bestilling og betalingsfasen	<ul style="list-style-type: none"> • Sammen med bransjen må man tenke effektivisering og forenkling i bestillingsløsninger. For staten betyr det også å bruke acriss koder, bransjens felles koder for biltyper / segmenter.
«Gammeldagse» løsninger med inn og utlevering av biler, må ofte oppsøke kontor, hente nøkler og kontrakt etc.	Enklere løsninger, for eksempel. via en applikasjon når man henter og leverer biler. Applikasjonen brukes for å åpne og låse bilen.	<ul style="list-style-type: none"> • Bidra med å utvikle bransjen til å forenkle bransjen med administrative løsninger som kan bidra til indirekte besparelser for begge parter
Leiebil benyttes ofte ifb. med en fly / togtur men også som ett selvstendig reisemiddel. Ved bestilling av leiebil benyttes som regel leverandørens egen bestillingsløsning	Staten må tenke mobilitet, sømløse reiser og integrerte løsninger med andre transportformer	<ul style="list-style-type: none"> • Bidra til at leiebil er integrert i samme planleggings-, bestillings- og betalingsløsning som øvrige transportformer slik at man bestille hele samlet og ikke bare delstrekninger.

Staten har hittil hatt mer fokus på om de har elbiler og ikke hvor de har elbiler i anbudskonkurranser	Det kan fremstå som om det har vært manglede kompetanse/fokus på bil med lavt miljøavtrykk	<ul style="list-style-type: none"> • Staten må bruke markedsmakt til å øke andel grønne biler på de riktige lokasjonene, der en må ta hensyn til avstander og lademuligheter.
--	--	--

6.2.10 Drosje

Funn	Målbilde	Forbedringsområde
Ulike bestillingskanaler	Mye bestilles fortsatt via telefon i tillegg til applikasjon og nett. Telefon er dyrt og øker mulighet for feil	<ul style="list-style-type: none"> • Enklere og sikrere felles applikasjon. løsninger uavhengig av operatør
Ikke mulig med felles statlig rammeavtale	Drosjenæring er begrenset med løyve og geografiske kjøreområder, ingen nasjonale aktører	<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelegge markedet for avtaler i områder det er mange aktører (sentraler) store byer/ tettsteder.
Ulike bestillingsløsninger	Det finnes ikke noe nasjonalt planleggings-, bestillings- og betalingsverktøy, Taxifix omfatter mange sentraler, men ikke landsdekkende, sentralene har ofte egne applikasjonsløsninger.	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikle felles løsning som er operatør uavhengig. Løsning skal bidra til forenkling / forbedring ifb. planlegging, bestilling og betaling av reisen. Dette kan bidra til potensiale for indirekte kostnadsbesparelser
Fortsatt mye bruk av papirkvitteringer	Implementere digitale kvitteringer	<ul style="list-style-type: none"> • Sammen med næringen og kortselskap utvikle digitale kvitteringer som senes direkte til den reisende sin innboks i reiseregning løsning.
Få EI biler eller med lavutslipp	Dagens marked er i høy grad basert på fossile biler, konservativ bransje	<ul style="list-style-type: none"> • Etterspør «grønne» biler ved bestilling. Nye elbiler har lang rekkevidde, staten må bruke markedsmakt til å øke tempo i grønt skifte

6.2.11 Kollektivtransport

Funn	Målbilde	Forbedringsområde
En veldig liten andel av reisene skjer gjennom reisebyrå.	Etablering av enkle bestillingløsninger som gjør alternativer til fly tilgjengelig for den reisende, typisk gjennom krav om integrasjon mellom buss- og togselskapenes billettsystemer og valgt reisebyrå, samt at bestilleren søker på strekning, fremfor å først velge reisemåte.	<ul style="list-style-type: none"> • Stille krav i utlysning av reisebyråavtale om integrasjon mot Entur og eventuelle andre portaler for bestilling av andre rutegående transportmidler enn fly. • Alternativ til fly og bil må synliggjøres bedre i reisebyråportalen sammen med fordeler med å velge de ulike transportmidler, slik som tid, klimaavtrykk etc.
Mange reiser som skjer med fly og bil kunne skjedd med ekspressbuss, tog (særlig nattog).	Synliggjøring av reell reisetid fra A til B i reisebyråportalen ikke bare flytidene. Det må gjøres mer attraktivt for forretningsreisende å velge andre alternativ enn fly når en skal reise - eksempelvis økt komfort, hastighet og regularitet, samt nattransport med sovemuligheter, dusj	
Mange reiser som skjer med drosje og bil kunne skjedd med kollektivtransport.	Få på plass løsninger som sikrer lavere transaksjonskostnader og at den reisende får dekket sine utlegg. Videre må bevisstheten rundt mer prisgunstige og miljøvennlige økes.	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere mer fleksible og enkle løsninger for refusjon av små beløp.
Terskelen for å be om refusjon for en kollektivbillett er høyere enn ved reiser med dyrere fremkomstmiddel som en følge av at verdien er så lav.	Det må etableres løsninger som gjør det enkelt å reise billig og miljøvennlig. Refusjon for kostnader av denne typen må være enkel og helst bør arbeidsgiver ha en løsning som gjør at den reisende ikke har utlegg eller heft med refusjon.	
Transaksjonskostnadene er ofte høye sett opp mot reisenes verdi.		

Det største besparelespotensialet ligger i å endre forbruksmønsteret og forenkle transaksjonene, ikke i å hente ut besparelser i dagens bruk av landtransport.	Det etableres av en reisestrategi som stiller et eksplisitt krav om å vekte klimabelastning og <i>reell</i> reisetid ved valgt transportmiddel opp mot eventuelle fordeler	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere klarere føringer for klimaansvar • Stille krav om utregning av reell reisetid i reisebyråanskaffelsen.
Det er få virksomheter som har inngått avtaler på området.	Øke andelen virksomheter som har avtaler som sikrer gunstigere vilkår, primært knyttet til å minimere transaksjonskostnadene.	<ul style="list-style-type: none"> • Inngå avtaler på de mest trafikkerte kommersielt drevne strekningene.
Tog er, med unntak av Flytoget, tungt subsidiert, noe som kan gjøre det vanskelig for tilbydere å forsvare rabatter til staten, all den tid det vil skyve kostnadene over på andre kundegrupper	Få på plass en avklaring av subsidiene til VY på de strekningene der de er i direkte konkurranse med andre – ikke-subsidierte – tilbydere	

6.3 Oppfølging og kontroll

Kategoristrategien skal være ett levende dokument som kontinuerlig oppdateres i tråd med endringene i behov eller markedet. Overordnet bør kategorien ha en kategoriansvarlig med overordnet ansvar for styring og oppfølging av alle områder knyttet til kategorien. Det bør etableres ett sentralt kategoriteam med relevant kompetanse både i forhold til kategoristyring, anskaffelser og bransjekunnskap innen reiseområdet.

Da denne kategoristrategien gjennomføres for første gang for statlig sektor omfattet av innkjøpsordningen er det naturlig at målingen er relatert til grad av implementering av handlingsplanen og evaluering av dets resultater. Derfor er ikke dette punktet ferdig utredet og vil måtte bearbeides nærmere gjennom implementeringsfasen.

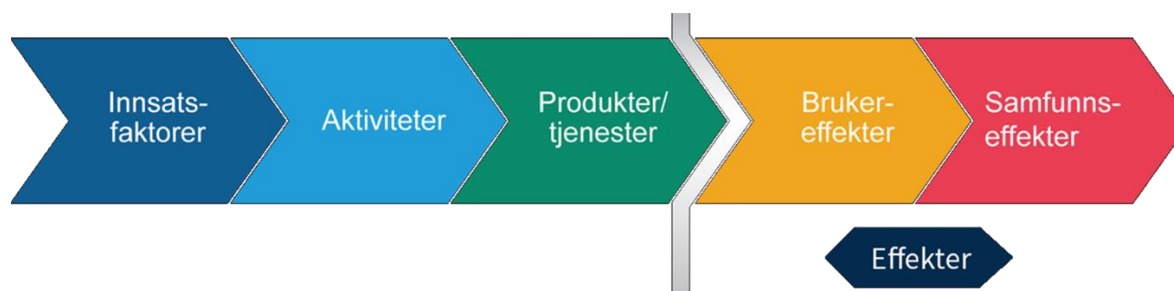
Etter hvert bør måling og oppfølging skje gjennom KPI'er innenfor hvert tiltak og totalt for kategorien. Ett eksempel på en KPI kan være oppfølging og kontroll av etterlevd reisepolicy, reisemønster og -adferd. En annen KPI kan være oppnådde besparelser gjennom inngåtte fellesavtaler.

7 Handlingsplan og gevinstpotensialer

I dette kapitlet vil vi si kort hva er gevinster, våre foreløpige beregninger av gevinstpotensialet og anbefalt handlingsplan med forbedringstiltak delt inn i tre områder.

Så hva er gevinster? DFØ definerer en gevinst som en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent

Effekt defineres som en forandring i tilstand hos brukerne eller i samfunnet som har oppstått som følge av virksomhetens tiltak. Dette er illustrert i resultatkjeden nedenfor.



Figur 7-1 Modell hentet fra DFØ

Gevinster kan deles inn i tre hovedtyper:

1. **Effektiviseringsgevinster** for staten er gevinster som gir besparelser på budsjettene til statlige virksomheter.
2. **Kvalitetsgevinster** for staten er gevinster som medfører økt kvalitet på ett eller flere områder.
3. **Gevinster for øvrige aktører** er besparelser og kvalitetsgevinster for kommuner, statsforetak, privatpersoner og privat sektor. (Eksempler på slike gevinster er reduserte utgifter til porto, lavere transportutgifter, redusert bemanning, bedre arbeidsmiljø og økt tillit.)

Vi har i kategoristrategien hatt fokus på effektiviseringsgevinster, men også kvalitetsgevinster særlig med hensyn til brukervennlighet og etterlevelse av retningslinjer.

7.1 Overordnet om gevinstpotensialer

Tiltakene knyttet til gevinstpotensialet fremgår av tabellene under punkt 7.2 – Anbefalte forbedringstiltak.

Område/Underkategori	Volumestimat	Gevinstpotensialer
Felles statlig reise-/sikkerhetspolicy	TBC ²	<ul style="list-style-type: none"> - Redusere totale reisekostnader gjennom fokus på etterlevelse, konsekvenser ved avvik, effektiv administrasjon og økt omdømme - Sikre sporbarhet, effektiv bestilling og betaling av reiser i tråd med policy og øvrige krav

		<ul style="list-style-type: none"> - Reduserte indirekte kostnader gjennom utarbeidelse av én fremfor 190 ulike policyer - Økt kvalitet og enklere å forholde seg til for de ansatte ved ev jobb-bytte internt i staten - Enhetlige rutiner som sikrer etterlevelse - Endret fokus til grønnere reiser gjennom økt bruk av videokonferanser/ miljøvennlige alternative transportmidler
Reiseprosessen	TBC ²	<ul style="list-style-type: none"> - Indirekte besparelser gjennom integrasjon mellom systemer som bestillings-, betalings- og reiseregningssystemer: <ul style="list-style-type: none"> o Ansatte trenger ikke å bruke tid på å opprette reiseregning eller laste opp kvitteringer o Indirekte besparelse på registrering av reiseregning. Ansatte kan bruke tiden til verdiskapning o Økt brukervennlighet - Bedre datakvalitet og riktig styringsinformasjon med oversikt over faktiske kostnader og korrekt budsjettering
Betalingstjenester	TBC ²	<ul style="list-style-type: none"> - Reduserte transaksjonskostnader - Unngå økonomisk belastning på ansatte - Klare og tydelige retningslinjer å forholde seg til - Redusere frustrasjon hos ansatte - Enhetlig betalingsløsning, sikre integrasjon av transaksjoner i reiseregningssystemet - Bedre styringsinformasjon (staten eier data)
Reisebyrå	17 - 40 MNOK	<ul style="list-style-type: none"> - Lavt potensiale for direkte besparelser <ul style="list-style-type: none"> o Høyt potensiale for økt leveranse-kvalitet - Reduserte indirekte kostnader ved <ul style="list-style-type: none"> o Effektivisering av bestillingsprosessen o Ivareta «duty of care»/sporing av de reisende, ivareta sikkerhet på reise o Kontroll over reisemønster, KPI'er, policyetterlevelse =>økt avtalelojalitet - Indirekte besparelser ved gjennomføring av 1 vs. 190 anskaffelse <ul style="list-style-type: none"> o Implementere felles reise/sikkerhetspolicy gjennom fellesavtalen

² TBC = To be calculated

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Større aktør og mulighet for å påvirke endringer og krav til leverandørene ○ Utnytte stordriftsfordeler vil også gi direkte besparelser primært gjennom økt kvalitet og riktig prioritering ift. storkunde fordeler ○ Bedre styringsinformasjon og muligheten til å styre adferd.
Flyreiser	950 MNOK	<ul style="list-style-type: none"> - Estimerer 20% direkte besparelser knyttet til: <ul style="list-style-type: none"> - Bedre planlegging og atferdsendring - konkurranse/stordriftsfordeler - Økt kvalitet til en lavere pris (Brukeropplevelse, eksempelvis fast-track) - Indirekte besparelser knyttet til: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gjennomføring av fellesanskaffelser ○ effektiv bestillingsprosess - Unngå ulovlige direkte anskaffelser
Overnatting	500 MNOK	<ul style="list-style-type: none"> - Estimert ca. 10% direkte besparelser knyttet til: <ul style="list-style-type: none"> ○ Atferdsendring ○ konkurranse/ stordriftsfordeler ○ avtalelojalitet - Indirekte besparelser knyttet til: <ul style="list-style-type: none"> ○ gjennomføring av fellesanskaffelser ○ effektiv bestillingsprosess - Unngå ulovlige direkte anskaffelser
Kurs og konferanse	540-670 MNOK	<ul style="list-style-type: none"> - Å estimere direkte besparelser er utfordrende på grunn av manglende innsikt i forbruk – Trolig relativt høye besparelspotensialer ved konkurranseutsetting - Standardisert og effektivisert avropsmekanisme - Indirekte besparelser knyttet til gjennomføring av statlig fellesavtaler
Leiebil	15-30 MNOK	<ul style="list-style-type: none"> - Estimerer 20% direkte besparelser knyttet til konkurranseutsetting - Indirekte besparelser og økt kvalitet gjennom standardisering av eksempelvis bilpark
Drosje	80 MNOK	<ul style="list-style-type: none"> - Noe direkte besparelspotensialer ved å inngå lokale avtaler, der det er stor konkurranse - Indirekte besparelser knyttet til effektive og felles bestillings- og betalingsløsninger

Kollektivtransport	200 MNOK	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurransen utsettes og subsidieres i stor grad av det offentlige, anser derfor potensialet for direkte besparelser som lavt - Indirekte besparelser knyttet til effektiv bestilling og betalings løsninger (Integrasjon mellom bestiller og reiseregningssystem) - Potensiale for endre reisemønster, rimeligere og mer miljøvennlig alternativ
--------------------	----------	---

7.2 Kriterier for anbefalte prioriteringer av handlingsplan

Gjennomføring og potensielle gevinster for det enkelte tiltak er vurdert i forhold til skalaen: lav/liten – middels – høy/stor. Følgende kriterier har blitt brukt for prioritering av anbefalt handlingsplan:

- **Kompleksitet:**
 - tid- og ressurskrevende, kompetanse, gjennomføringsevne, adferdsendring
- **Strategisk betydning**
 - økonomisk verdi, avhengigheter, mulighet for påvirkning, risiko
- **Kvalitet**
 - brukervennlighet, sikkerhet, datakvalitet, styringsinformasjon, etterlevelse, harmonisering, miljøavtrykk
- **Direkte besparelser**
 - utnytte stordriftsfordeler, standardisering, konkurransesituasjon,
- **Indirekte besparelser**
 - transaksjoner, administrasjon, reisetid, reiseprosessen, digitalisering

7.3 Oversikt over foreslåtte tiltak

Vi har valgt å dele forbedringstiltakene under følgende tre overordnede tiltaksområdene:

1. Styrende dokumenter, etterlevelse
2. Konkurransen utsetting
3. Digitalisering, effektive systemer og prosesser

Prosjektet har i noen av de foreslåtte tiltakene tillat oss å synliggjøre andre ansvarlige eier av tiltaket enn Statens innkjøpssenter.

7.3.1 Tiltaksområde 1: «Styrende dokumenter»

Generelle vurderinger knyttet til forbedringstiltak under styrende dokumenter:

Identifiserte forbedringstiltak vil kreve forankring og implementering av eventuelle endringer i retningslinjer. Videre sikre felles forståelse for innhold og sikre etterlevelse i praksis, herunder opplæring og stimulere til endringskultur der avvik og brudd får konsekvenser.

Under-kategori	Beskrivelse av tiltak	Ansvarlig	Forutsetninger
Reisepolicy	Utarbeide og forankre overordnet helhetlig felles statlig reise- og sikkerhetspolicy	KMD ved Personal-direktøren	<ul style="list-style-type: none"> - Felles forståelse for verdien av en felles overordnet reisepolicy - Forankring i toppledelsen - Godkjenning og gjennomføring av tiltaket
Reisepolicy	Implementere måling og rapportering av brudd på policy via styrings-dialogen for å sikre etterlevelse	KMD og virksomhets-ledelse	<ul style="list-style-type: none"> - Etableres rutiner for rapportering (KPI) på reiseområde - Oppfølging og rapportering gjennom styrings-dialogen
Reisepolicy	Utarbeide opplærings-materiell som implementeres til ansatte	KMD ved Personal-direktøren	<ul style="list-style-type: none"> - Dedikerte ressurser hos virksomhetene med ansvar for implementering, oppfølging og rapportering
Betalings-tjenester	Enhetlig betalings-løsning implementert gjennom felles reisepolicy	DFØ og den enkelte virksomhet	<ul style="list-style-type: none"> - Etablering og forankret av felles reisepolicy og felles statlig avtale på betalings-tjenester - Må være konsekvenser ved bruk av ikke godkjente betalingsløsninger
Betalings-tjenester	Endring av R-105 som muliggjør anskaffelse av kredittkort med firmaansvar	Finansdep.	<ul style="list-style-type: none"> - Relativt rask gjennomføring i Finansdepartementet
Reisebyrå-tjenester	Obligatorisk opplæring i reiseportal og kunnskap om fellesavtaler	Leverandøren og Statens innkjøps-senter og lokale avtale-forvaltere	<ul style="list-style-type: none"> - Tilpasset og brukervennlig opplæring - Dedikerte ressurser - Godt samarbeid mellom leverandør og bruker
Overnatting	Prekvalifisere alle leverandører som ønsker det. Disse gjøres tilgjengelig for søk i reisebyråportalen.	Statens innkjøps-senter/ Regjerings-advokaten	<ul style="list-style-type: none"> - Utrede og beslutte om bruk av «børsunntaket» kan gjelde for overnatting
Flyreiser/ Overnatting	Få de reisende til å velge mest kostnads-effektive flybillett/rom ved å: <ul style="list-style-type: none"> - Øke online bestillinger - Bestille tidlig - Riktig billett-type 	Statlige virksomheter/ Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - Holdningsendring ift. personlige preferanser vs. avtalelojalitet - Forankret i reisepolicy - Måles og følges opp, konsekvenser ved vesentlige avvik

Alle avtale-områder	God avtale-implentering og informasjon om bruk av avtaler	Statens innkjøps-senter og lokal avtale-forvalter	<ul style="list-style-type: none"> - God intern kommunikasjon og ledelsesforankring - Tilgjengelige ressurser for opplæring
----------------------------	---	---	---

7.3.2 Tiltaksområde 2: Konkurransetsetting

Generell vurdering knyttet til tiltaksområdet «Konkurransetsetting»

Statlige Fellesavtalene skal inngås for de avtaleområder som har stort volum, virksomhetene har like behov for produktet/tjenester, det er lite behov for individuell tilpasning, konkurransen i markedet skal opprettholdes (videreutvikles) og fellesavtalen skal resultere i økonomiske gevinster. Der det er mest hensiktsmessig med regionale/lokale avtaler bør disse anskaffelsene gjennomføres i tråd kategoristrategiens retningslinjer og maler.

Under-kategori	Beskrivelse av tiltak	Ansvarlig	Forutsetninger
Reisebyrå-tjenester	Inngå statlig fellesavtale på reisebyrå-tjenester	Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - Kunnskap om virksomhetenes behov - Markedet tilbyr brukervennlige løsninger som dekker behovet - Markedet bidrar til teknologisk utvikling
Betalings-tjenester	Inngå statlig fellesavtale på betalingstjenester	DFØ/ Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - Endring i R-105 og avstemming opp mot Statens personalhåndbok og øvrige retningslinjer - Fortsatt godt samarbeid mellom DFØ og Statens Innkjøps-senter
Flyreiser	Inngå fellesavtaler på utvalgte strekninger i innland og utland	Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - Riktig dataunderlag om forbruk - Bransjekompetanse ifb. Anskaffelsen - Tilgjengelighet av laveste avtalepris i reisebyråportal - Lojalitet til avtalene - Måling og rapportering avvik
Overnatting	Inngå fellesavtaler, geografisk avgrenset til der det er størst felles behov	Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - Riktig dataunderlag om forbruk - Bransjekompetanse ifb. Anskaffelsen - Tilgjengelighet av laveste avtalepris i reisebyråportal - Lojalitet til avtalene - Måling og rapportering avvik

Kurs og konferanse	Inngå fellesavtaler avgrenset til der det er store volum/felles behov og differensiert på type omfang	Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - Riktig dataunderlag om forbruk - Bransjekompetanse ifb. Anskaffelsen - Tilgjengelighet av laveste avtalepris i reisebyråportal - Lojalitet til avtalene - Måling og rapportering avvik
Kurs og konferanse	Vurdere bruk av prosedyren «Dynamisk innkjøpsordning» (DPS)	Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - DPS må være kostnadseffektiv enn andre anskaffelses-prosedyrer - DPS gir bedre behovsdekning - Tilgang til teknologisk løsning for gjennomføring og implementering av DPS
Leiebil	Inngå felles rammeavtale	Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - Obligatorisk avtale - Høy avtalelojalitet
Drosje	Inngå regionale/lokale rabattavtaler	Statlige virksomheter	<ul style="list-style-type: none"> - At det er reell konkurranse i det aktuelle markedet

7.3.3 Tiltaksområde 3: Digitalisering og effektive systemer og prosesser

Generell vurdering knyttet til tiltaksområdet:

For å utnytte potensiale for forbedringer er det viktig å etablere enhetlige systemer med forankrede prosesser. Herunder vurdere integrasjon mellom systemer, videreutvikling av digitale, helautomatiserte støttesystemer, samt sikre kvalitet på registreringer gjennom automatiserte konteringsmetoder og godkjenningsprosesser.

Under-kategori	Beskrivelse av tiltak	Ansvarlig	Forutsetninger
Reisepolicy	Utnytte tekniske løsninger i reisebyråportalen for å sikre etterlevelse av policy herunder sikkerhet	Reisebyrå-leverandør/ Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - Reisebyrå kan tilby brukervennlige og tilfredsstillende tekniske løsninger med mulighet for styring av tilgjengelig informasjon i tråd med policy
Reise-prosessen	Integrasjon mellom reiseregning-løsning og bestillingsløsning	Statens innkjøps-senter/ DFØ og statlige virksomheter	<ul style="list-style-type: none"> - Fellesavtaler som ivaretar behov for integrasjon. - At reisebyråleverandør kan levere ønsket integrasjonsteknologi

Reise-prosessen	Integrasjon mot reisebyråportal og reiseregning-løsning med andre leverandører som eksempelvis Entur	DFØ/ andre reise-løsninger som leveres til statlige virksomheter	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologien ivaretar alle behov inkludert GDPR - Samarbeid mellom Entur, reisebyrå- og reiseregning-leverandørene - Betalingsvilje hos aktørene
Reise-prosessen	Bedre styringsinformasjon gjennom enhetlig registrering av leverandørregister	DFØ og statlige virksomheter (regnskap)	<ul style="list-style-type: none"> - Klare retningslinjer og sentral styring og kontroll - Oppslag i Brønnøysundregisteret - Begrenset antall personer som kan opprette nye leverandører - Vasking av eksisterende virksomheter
Reiseproses sen	Enhetlig kontering av like type kostnader innenfor reiseområde	DFØ/ statlige virksomheter/ Statens innkjøps-senter	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennomgang av kontoplan – vurdere endringer - opplæring og veiledning fra DFØ - begrense antall personer med myndighet til å kontere/ økt bruk av automatisering
Reise-prosessen	Implementere ekte digitale kvitteringer	DFØ/ Kredittkortselskapene/ Leverandører i reise-bransjen	<ul style="list-style-type: none"> - Bruk av kredittkort som betalingsløsning - Kredittkort-leverandørene har teknologi for å ivareta behovet - Samarbeid med leverandører av tjenestene eksempelvis drosje
Reisebyrå-tjenester	Bruke reisebyråportalen til å styre valg de reisende gjør i bestillings-prosessen	Statens innkjøps-senter og lokale avtale-forvalter	<ul style="list-style-type: none"> - Integrere og styre reisepolicy i portalen - Integrere godkjenning-løsning
Drosje	Utvikle en felles bestillingsløsning	Statens innkjøps-senter/ Drosje-næringen	<ul style="list-style-type: none"> - Landsdekkende samarbeid om løsning i næringen
Kollektiv-transport	Videreutvikle Entur til å bli felles bestillingsportal over hele Norge	Entur/ Statens innkjøps-senter	Vilje og evne hos leverandørene av kollektivtransport og Entur til å tilrettelegge for en enhetlig løsning

7.4 Anbefalt handlingsplan

Basert på kartlegging, analyser og funn, samt drøftinger internt og eksternt vil følgende overordnede handlingsplan anbefales i prioritert rekkefølge:

1. Forankring, etablering og implementering av en overordnet felles statlig reise-/sikkerhetspolicy

Gjennomføre anskaffelser av statlige fellesavtaler innen følgende underkategorier:

2. Betalingsløsning for reiser og utlegg i staten
3. Reisebyråtjenester
4. Flyreise for utvalgte strekninger
5. Kurs og konferansetjenester
6. Overnatting
7. Leiebil

Gjennomføre prosess- og systemforbedringstiltak knyttet til:

Effektiv og heldigital reiseprosess, herunder systemintegrasjoner mellom bestillings-, betalings- og reiseregningssystemer. Herunder fokus på underkategorier med mange transaksjoner som kollektivtransport og bruk av drosje.

Det som er verdt å merke seg at det er ulike faktorer som påvirker den anbefalte prioriteringen, de er blant annet:

- Økonomiske og miljøgevinster
- Tidsgevinster i forhold til stress/slitasje på ansatte
- Atferdsendring herunder kultur for endringsvilje
- Digitalisering, mulige innovative, teknologiske løsninger
- Avhengigheter og påvirkninger ett tiltak har på andre
- Organisering, herunder kompetanse og kapasitet hos de som skal gjennomføre
- Ledelsesforankring

Beregningene bak estimerte gevinster, som fremgår av punkt 7.1, vil ved implementering av anbefalte handlingsplan gi staten ett gevinstpotensial knyttet til årlige direkte besparelser på MNOK 300 av totalt estimert forbruk på 2,4 MRD NOK. I tillegg er det potensiale for betydelige indirekte besparelser, miljø- og samfunnsgevinster samt økt kvalitet og etterlevelse av gjeldene lover og regler.

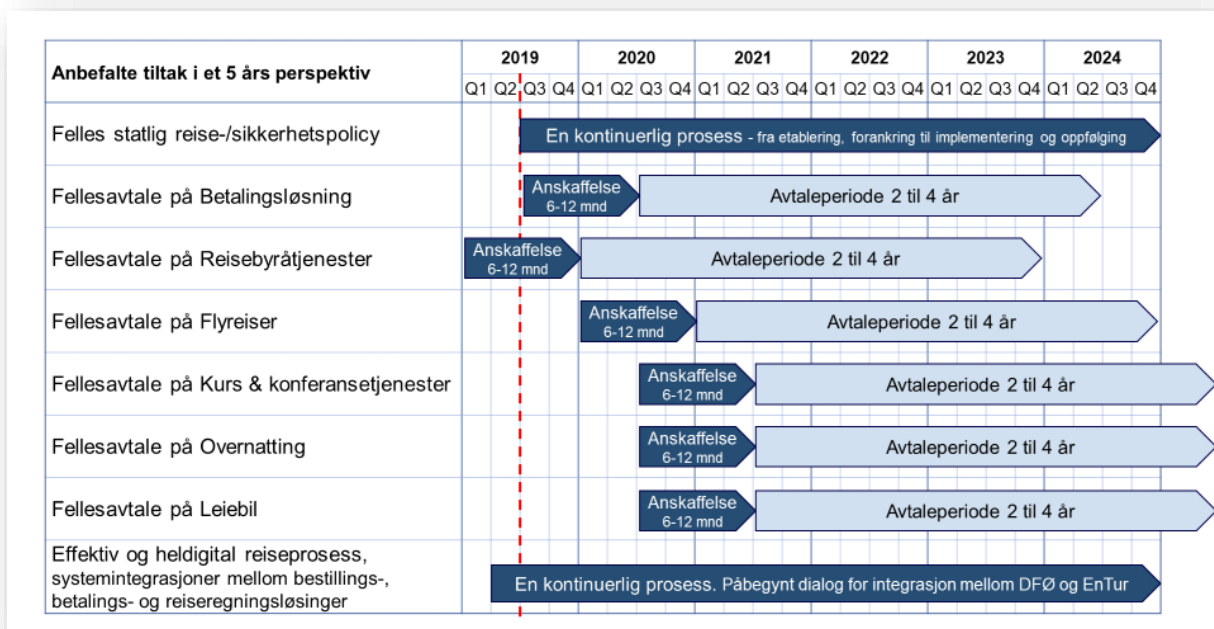
Viktige forutsetninger for å ta ut gevinstpotensialet er ledelsesforankring, tilpassede rammebetingelser, utarbeide og implementere en felles statlig reise- og sikkerhetspolicy som etterleves og følges opp gjennom styringsdialogen.

Anskaffelsesprosesser innenfor reiseområdet forutsetter tilstrekkelige, dedikerte ressurser med riktig kompetanse for gjennomføring og oppfølging av nødvendige statlige fellesavtaler som sikrer statens manglende avtaledekning innenfor reiseområdet.

Anbefales videre at statens kategoristrategi for reiser følges opp, måles og evalueres av en kategoriansvarlig for reiseområdet i staten.

7.5 Tentativ fremdriftsplan

Fremdriftsplanen forutsetter at Statens innkjøpssenter videreføres med økte ressurser, samt videreføring av godt samarbeid med ansvarlige departement og virksomheter for de tiltak som er utenfor Statens innkjøpssenters mandat.



Figur 7-2 Tentativ fremdriftsplan for gjennomføring av handlingsplan

8 Fremtidstanker

Kategoriteamet har ønsket å dele noen fremtidstanker for reiseområdet basert på erfaringene fra prosjektet.

Miljø

Miljø- og klimavennlige alternativer er i noen tilfeller mer kostnadsdrivende enn konvensjonelle alternativer. Den enkelte virksomhet må som arbeidsgiver akseptere at miljøvennlige alternativer kan være mer ressurskrevende. Dette kan for eksempel innebære:

- **Reisetid** - Lavutslippstransportmiddel innebærer ofte, men ikke alltid, lengre reisetid. Dagens føringer for registrering av reisetid er at den reisende skal legge til grunn raskeste reisealternativ. Det betyr at den reisende som velger tog fremfor fly, bygger opp reisetid for avspasering tilsvarende tiden det ville tatt å fly. Dette innebærer at den reisende må bruke fritid på tjenestereiser uten at dette kan tas ut som avspasering, noe som kan gjøre det mindre attraktivt å velge det mest miljøvennlige alternativet.
- **Slitasje på den reisende** - Som nevnt over vil det miljøvennlige alternativet ofte innebære lengre reisetid, noe som ofte også betyr større slitasje på den reisende, og er en kostnad som det må tas stilling til ved utarbeidelse av regler for hvordan statlige ansatte skal reise. Hvordan skal arbeidsgiver gjøre det mulig å velge mer miljøvennlige transportmiddel mer attraktivt? Eksempelvis gjennom mer fordelaktige ordninger for diett, avspasering av reisetid med mer.
- **Økte faktiske kostnader** - Økt reisetid vil kunne føre til økte kostnader for diett, noe som kommer i tillegg til øvrige reisekostnader, slik som billetter og overnatting. Et annet kostnadsdrivende element er at også de direkte reisekostnadene kan øke. Spesielt knytter dette seg til reisende som velger nattog med kupé fremfor morgenflyet. Dette må det tas hensyn til ved utforming av retningslinjer for staten som arbeidsgiver. Det fremgår av departementets kommentar til særavtalen som gjelder dekning av utgifter til reise og kost innenlands § 3 første ledd at "Ved bruk av alternativt transportmiddel, der det skulle vært benyttet fly på samme reise, refunderes utgiftene som om fly skulle vært benyttet".
- **Fremtidsrettede løsninger** - Hvordan bestiller man reiser i fremtiden? Måten den reisende bestiller reise på har i de siste ti årene endret seg markant. Papirbillett er nærmest historie, det samme er kontantbetaling. Det er ingen grunn til å tro at dagens løsninger også er fremtidens løsninger. Konsekvensene av dette er at de fremtidige anskaffelsene må ta hensyn til fremtidig utvikling for å unngå å kjøpe gårdsdagens løsninger. Derfor er det i viktig å informere leverandørmarkedet i forkant om hvilke krav det vil stilles i anskaffelsene, slik at markedet kan utvikle og levere behovstilpassede løsninger. Staten sine løsninger må minimum være tilsvarende og helst bedre enn de løsningene den reisende bestiller gjennom som privatperson.
- **Hvordan beregne kost og losji** - I dag er det etablerte og standardiserte satser for beregning av kost basert på varighet og reisemål (land). Overnatting dekkes mot regning

og det er ingen føringer for makspris utover at det skal være “innenfor en forsvarlig kostnadsramme”, jf. Særavtale om dekning av utgifter til reise og kost innenlands § 10. I markedsdialogen nevnte en aktør at noen utenlandske private selskap gir den reisende en fast sum som skal dekke reise, diett og overnatting. Denne er tilstrekkelig for å sikre en god standard, og det er det opp til den reisende å avgjøre reisemåte, standard etc. Dersom det er overskytende blir dette hos den reisende. På denne måten kan den reisende velge lengre reisetid, lavere standard etc. mot å få betalt for det. En slik løsning vil være en stor endring sammenlignet med dagens løsning, men kan bidra til lavere transaksjonskostnader.

- **Videokonferanse** - Kategoriområdet reise bygger på det faktum at det er behov for å fysisk forflytte seg for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Implisitt har man da lagt til grunn av arbeidsoppgavene ikke kan oppfylles alene med videokonferanse eller tilsvarende. Digitalisering av offentlig sektor handler ikke bare om digitale skjema. Digitalisering handler blant annet også om samspill over lange distanser ved hjelp av digitale verktøy. Behovet for å kunne arbeide med andre uavhengig av hvor den ansatte er lokalisert vil sannsynligvis øke. Når man ser på reise som helhet, med fokus på hvordan miljøavtrykket kan reduseres er det vel så interessant å se mulighetene for å sikre et digitalt arbeidsmiljø og digital samhandling. Den største gevinsten realiseres ved ikke å reise, både når det gjelder miljøet og i rene penger. Dette må skje gjennom å legge til rette for, og etablere, gode og universelle plattformer for digital samhandling som har et intuitivt brukergrensesnitt. Dette handler både om integrasjoner mellom ulike videokonferanseløsninger og anskaffelser av AV-løsninger for større og mindre møterom som optimaliserer og øker brukeropplevelser.