Transport for Greater Copenhagen

Region Hovedstaden

Rapport

22. december 2015

STRUENSEE & CO.

Agenda

1. Ledelsesresume
2. Kortlægning
3. Løsningsmodeller
4. Skitser til road maps for implementering
5. Appendiks

Ledelsesresume (1/10)

Baggrund

Region Hovedstaden har en politisk vision om at skabe en grøn og innovativ metropol med høj vækst og livskvalitet for borgerne. Visionen skal realiseres gennem rammerne af den regionale vækst- og udviklingsstrategi (ReVUS). Et af strategiens rammevilkår er at skabe en effektiv og bæredygtig mobilitet med fokus på at forbedre regionens trafikale sammenhænge. Hovedindsatsen er "Transport for Copenhagen", som har til formål at skabe en større sammenhæng i den kollektive trafik.

Den kollektive trafik på Sjælland er i dag organiseret med udgangspunkt i en række aktører, herunder Movia, Lokaltog A/S, DSB, DSB S-tog, DSB Øresund, Metroselskabet og Hovedstadens Letbane.

Analysen skal ses i forlængelse af etableringen af organisationen "Din Offentlige Transport" (DOT), der er udmøntning af lov om trafikselskaber fra 2010, der pålægger Movia, Metroselskabet og jernbanevirksomhederne på Sjælland at samarbejde om den offentlige servicetrafik i en organisation inden for Movias geografiske område (Region Sjælland og Region Hovedstaden uden Bornholm).

Metode

Analysen er udført med udgangspunkt i offentligt tilgængelige kilder, og er suppleret med interviews af Movia og tre internationale transport-organisationer i Helsinki (HSL), Hamborg (HVV) og London (TfL)[1].

Analysens formål er:

1. At kortlægge vilkårene for borgere og virksomheder i Greater Copenhagen samt afdække muligheder og begrænsninger ved den nuværende organisering af den kollektive trafik
2. At beskrive alternative modeller for øget integration og vurdere disse på baggrund af opstillede succesfaktorer for øget integration
3. At udarbejde overordnede skitser (road maps) for implementering af modellerne med inddragelse af relevante aktører

1) Se side 83 i appendiks for udtømmende kildeoversigt.

Ledelsesresume (2/10)

Analysens indhold

Analysen er opdelt i tre hovedfaser; kortlægning, løsningsmodeller og implementering:

Erfaringsbillede

Kortlægning

- Kortlægning af vilkår for borgere og virksomheder
- Karakteristik af de selskaber der varetager offentlig transport i Greater Copenhagen
- Karakteristik af DOT
- Internationale erfaringer

Løsningsmodeller

Opstilling af modeller

Opstilling af tre løsningsmodeller:

- Model 1: Kundeselskab indenfor nuværende lovgivning
- Model 2: Driftsselskab hvor ejerstruktur samles i et selskab med ansvar for kundevendte aktiviteter, administration og drift
- Model 3: Koncernselskab hvor alle transportselskaber fusioneres i en organisation med fuldt drifts- og investeringsansvar for alle transportarter

Modeleffekter

Modellerne vurderes i forhold til opstillede succesfaktorer:

- Brugeroplevelse
- Økonomiske effekter
- Realiserbarhed

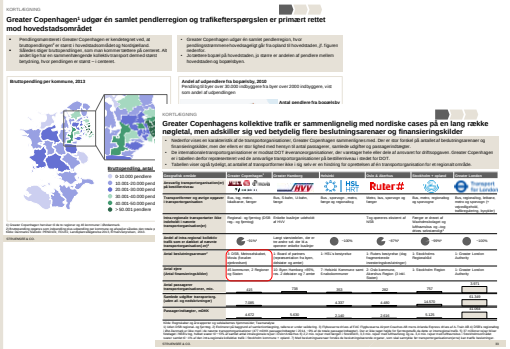
Effekten af de tre modeller evalueres efterfølgende i forhold til:

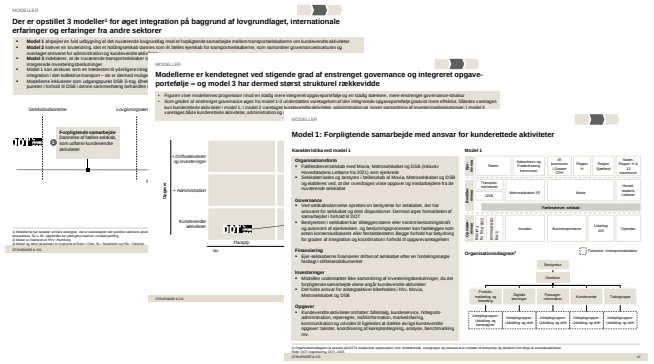
- Brugertilfredshed og passagertilvækst
- Miljø
- Økonomiske synergier

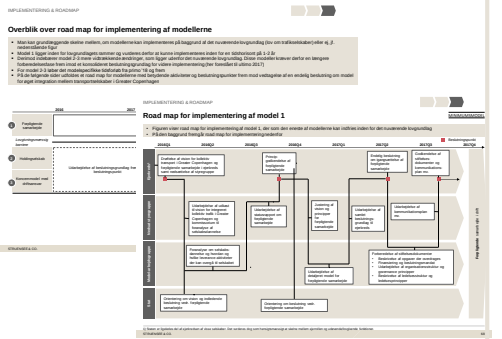
Konklusion og handling

Implementering

- Skiter til road maps for implementering af de tre modeller beskrives med udgangspunkt i:
  - Om de kan implementeres indenfor det nuværende lovgrundlag
  - Om der er tale om mere vidtgående ændringer, som ligger udenfor det nuværende lovgrundlag







Ledelsesresume (3/10)

Kortlægning - vilkår for borgere og virksomheder i Greater Copenhagen

Kortlægningen af borgere og virksomheders vilkår i Greater Copenhagen viser, at:

Væsentlige observationer

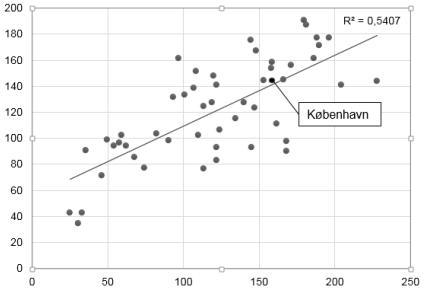
- Region Sjælland og Region Hovedstaden udgør ét pendlingsområde med betydelig pendling fra hele Sjælland til hovedstadsområdet (figur 1)
- Der er betydelige trængselsproblemer og de har en samfundsøkonomisk omkostning på 2 mia. DKK årligt. Trængselsproblemerne forventes forværret i fremtiden
- Gode trafikale forbindelser har en direkte sammenhæng med vækst og beskæftigelse (figur 2)
- Der er blevet investeret mindre i indenlandsk infrastruktur i Danmark som andel af BNP ift. til vores naboer fra 2000-2013 (figur 3)
- Dødeligheden pga. luftforurening er næsten det dobbelte i Greater Copenhagen i forhold til resten af landet
- Kollektiv transport er en renere transportform end privat transport
- Borgere og virksomheder efterspørger bedre trafikale forbindelser

Konklusion

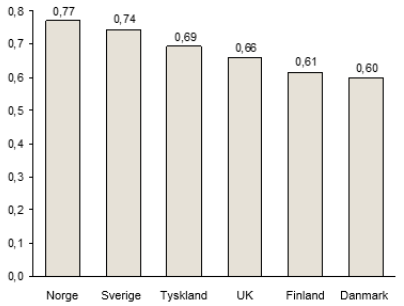
- Større sammenhæng i det kollektive transportsystem vil skabe grundlag for højere kvalitet i den kollektive trafik og dermed understøtte øget vækst og livskvalitet

Figur 1

Figur 2



Figur 3



Ledelsesresume (4/10)

Kortlægning – karakteristik af transportselskaber

Karakteristikken af de tre trafikselskaber (DSB, Movia, Metroselskabet) i Greater Copenhagen viser, at de har forskellige forudsætninger på en lang række områder, herunder:

Væsentlige observationer

Passagerrettet kommunikation og service

- Selskaberne har egne kommunikations-platforme ud mod brugerne, på trods af fælles initiativer i DOT-regi
- Bibeholdelsen af egne kommunikationsplatforme leder til, at brugeroplevelsen i dag ikke afspejler et sømløst, sammenhængende kollektivt transportsystem, hvor transportarten og selskabet der trafikkøber er underordnet og rejsen i hovedsædet

Operationel integration

- Forskellige takstsystemer[1] i forskellige geografier og med varierende grad af koordination på tværs af selskaber
- Skaber en oplevelse for borgere og virksomheder som ikke er tilstrækkelig sammenhængende

Finansiering og investering

- Beslutningsmandatet til investeringer er placeret hos forskellige aktører på ejerniveau, og finansieringen bliver kanaliseret fra mange forskellige aktører
- De mange aktører på ejerniveau og de mange finansieringskilder betyder at det er svært at understøtte en større sammenhæng i den kollektive trafik

Ejerskab og governance

- Trafikselskaberne i Greater Copenhagen ejes i dag af mellem 1 og 47 ejere
- Antallet af og forskelligheden i ejerkredse, bestyrelser og beslutningsprocesser udfordrer samordning og koordination mellem selskaberne.

Konklusion

- Brugeroplevelsen i dag afspejler ikke et sammenhængende kollektivt system på tværs af transportselskaber
- Antallet af finansieringskilder og beslutningsarenaer gør det svært at understøtte en større sammenhæng i den kollektive trafik
- Forskellige takstsystemer i forskellige geografier og med varierende grad af koordination på tværs af selskaber skaber en passageroplevelse som er ikke tilstrækkelig sammenhængende
- Der er ikke en samlet ejerrolle i Greater Copenhagen som understøtter realisering af gevinster

1) Movias forslag til harmonisering af takstsystemet på Sjælland, Takst Sjælland 16, har pr. 17 december 2015 fået politisk opbakning. Movia forventer at begynde implementeringen i efteråret 2016

Ledelsesresume (5/10)

Kortlægning – karakteristik af DOT

Karakteristikken af DOT viser, at den nuværende DOT-konstruktion indebærer en række udfordringer i forhold til at skabe en mere sammenhængende kollektiv transport i Greater Copenhagen:

Væsentlige observationer

- DOT er kendetegnet ved et lavt integrationsniveau og begrænset beslutningskompetence, da samarbejdet er konsensus-baseret
- Der er et fravær af politisk/demokratisk niveau i DOT
- Governance-strukturen understøtter kun i ringe grad DOTs aktiviteter
- De lovbestemte kundevendte opgaver bliver kun varetaget af DOT på et lavt integrationsniveau. DOT's digitale kundecenter i dag illustrerer til fulde den lave integrationsgrad, da dette alene fungerer som en omstillingskanal, som omstiller borgerne til de enkelte trafikselskabers kundecenter med et tastetryk
- DOT medfører for nuværende dobbeltfunktioner, da marketing, passagerinformation, kundecenter og digitale løsninger ligeledes bliver varetaget i trafikselskaberne
- Der er et fravær af operationel integration og samordning af investeringsbeslutninger

Konklusion

- Der kan stilles spørgsmålstegn ved, om DOT opfylder lovgrundlaget, da de kundevendte aktiviteter, som varetages i DOT, fortsat også varetages egenhændigt af trafikselskaberne
- Den nuværende konsensus-baserede governance-model har vist sig at være utilstrækkelig til at understøtte aktiviteterne i DOT fase 1 og fase 2. Dermed understøtter modellen ikke i tilstrækkelig grad muligheden for at realisere intentionerne bag DOT eller Region Hovedstadens vision om at forbedre regionens trafikale sammenhænge for at skabe en effektiv og bæredygtig mobilitet

Ledelsesresume (6/10)

Kortlægning – internationale erfaringer

Væsentlige observationer

I kortlægningen inddrages internationale cases for at trække på de erfaringer, der er realiseret i sammenlignelige metropoler og større byområder i Nordeuropa (figur 1). Der bliver taget udgangspunkt i erfaringer fra:

- Hamborg (HVV): Fælles kommunalt og regionalt ejet selskab med en række stærke operatører der varetager opgaver, fx ruteplanlægning, på tværs af alle operatører
- Helsinki (HSL): Fælles kommunal myndighed der planlægger og varetager alle transportformer i 7 ud af 14 kommuner i Greater Helsinki area
- Oslo (Ruter): Fælles selskab der planlægger, koordinerer, bestiller og markedsfører kollektiv trafik
- Stockholm (SL): Overordnet indkøbs- og administrativ organisation for kollektiv trafik i regionen
- London (TfL): Et samlet selskab der varetager al kollektiv trafik og har ansvaret for en del af den private trafik, ved at have ansvaret for hovedindfaldsveje, betalingsring, lysregulering mv. Transportmidlet er underordnet, visionen er at skabe en så god og sammenhængende rejse som muligt

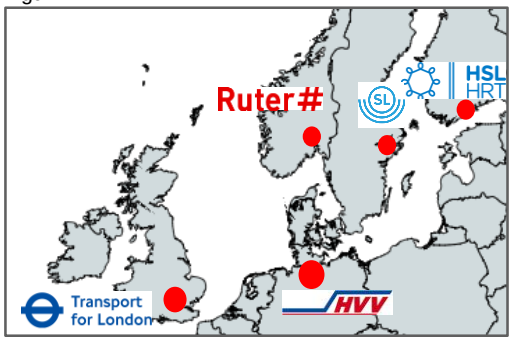
Transportorganisationerne i disse byer adskiller sig fra hinanden på grad af integration på tværs af transportarter og indhold i deres opgaveporteføljer, men de har det tilfælles, at de alle har en betydelig højere grad af integration i organiseringen og styringen end i Greater Copenhagen og langt færre ejere (figur 2).

Konklusion

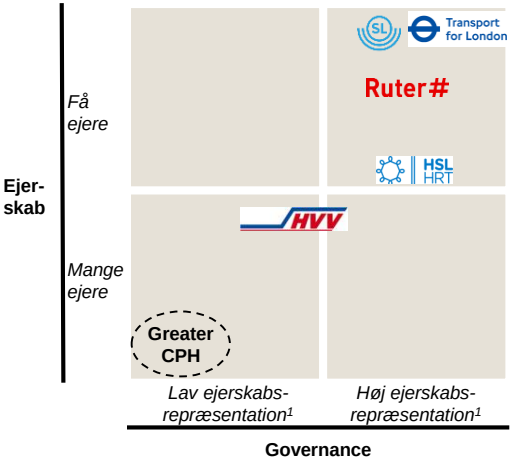
De internationale cases viser, at øget brugerrettet integration (fx køreplanlægning), øget operationel integration (fx takstsystemer), øget integration i investeringsbeslutninger og integration i ejerskab er drivere for at der kan opnås:

- Større kundetilfredshed med den kollektive trafik
- Effektivitet igennem større samordning af beslutninger
- Optimering ift. den samlede trafikale situation i stedet for at suboptimere på delområder
- Styrket eksekveringskraft og facilitering af, at de rigtige beslutninger træffes

Figur 1



Figur 2



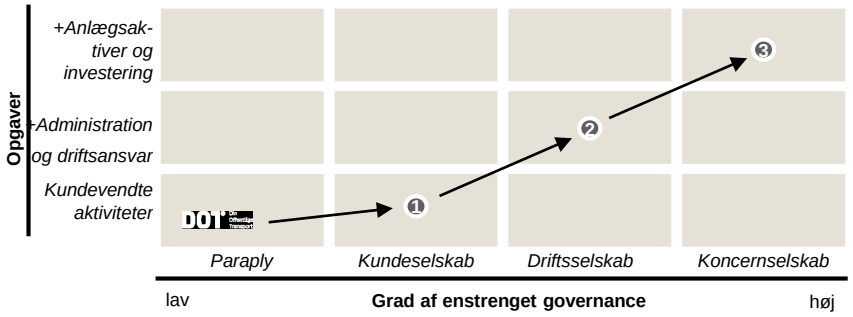
Ledelsesresume (7/10)

Løsningsmodeller – opstilling af løsningsmodeller

På baggrund af lovgrundlaget, internationale erfaringer og erfaringer fra andre sektorer opstilles tre løsningsmodeller:

Modellerne kan indplaceres i en matrix der viser deres progression i opgaveportefølje og progression i enstrenget governance som det ses på figuren til højre.

- Det kundevendte selskab varetager kundevendte aktiviteter på baggrund af en styrket governance-struktur ved oprettelsen af en samlet bestyrelse og ledelse. Ejerskab af Movia, DSB og Metroselskabet
- Driftsselskabet har inkluderet et driftsansvar, og derfor kan løsningsmodellen facilitere en langt højere grad af integration, og modellen styrker muligheden for at varetage et politisk ejerskab. Direkte ejerskab af op til 45 kommuner, de to regioner og staten
- Koncernselskabet varetager den fulde opgaveportefølje og kan optimere transportudbuddet på tværs af transportarter og geografi. Direkte ejerskab af op til 45 kommuner, de to regioner og staten



Som graden af enstrenget governance øges fra model 1-3 understøttes varetagelsen af den integrerede opgaveportefølje gradvist mere effektivt.

DSB's aktiviteter i Greater Copenhagens område indgår i udgangspunktet i modellerne. Dette indebærer en række udfordringer og risiko for dis-synergier ift. DSBs landsdækkende operationer, og for driftsselskabet og koncernselskabet vil det betyde en opsplitning af DSB i operatøropgaver og øvrige opgaver

1) Kundeselskabet vurderes at kunne dannes indenfor nuværende lovgivning mens drifts- og koncernselskabet ikke kan.

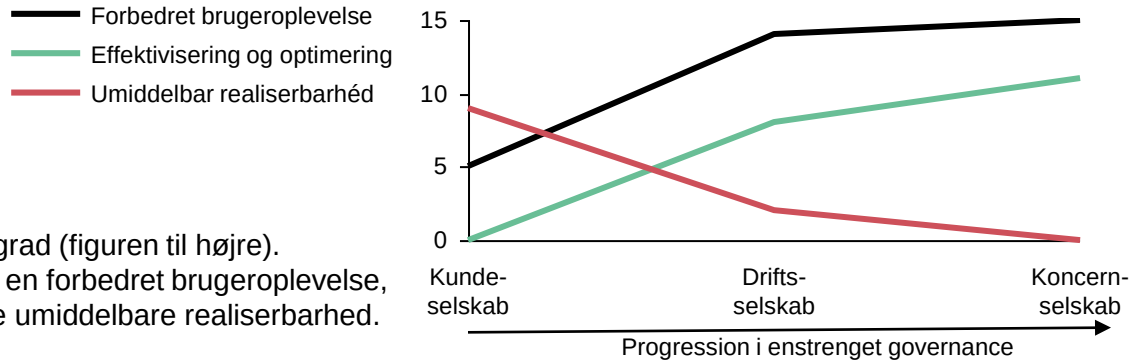
Ledelsesresume (8/10)

Løsningsmodeller – succesfaktorer

Modellerne bliver vurderet på tre overordnede succesfaktorer:

1. Forbedret brugeroplevelse
2. Effektivisering og optimering
3. Umiddelbar realiserbarhed

Løsningsmodellerne understøtter succesfaktorerne i varierende grad (figuren til højre). Overordnet understøtter koncernselskabet i størst muligt omfang en forbedret brugeroplevelse, effektivisering og optimering, men modellen har også den laveste umiddelbare realiserbarhed.



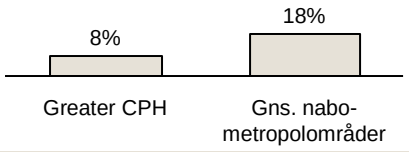
Løsningsmodeller – modeleffekter

Indenfor fire betydende områder er der identificeret indikationer på løsningsmodellernes effekter:

Passagertilvækst

- Nabo-metropolområder med en samlet transportorganisation har oplevet højere passagertilvækst end Greater Copenhagen

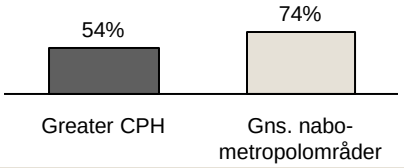
Passagertilvækst, %, 2008-2014



Brugertilfredshed

- Brugertilfredsheden blandt Movia's kunder (bus og lokalbaner) er væsentlig under de transport-organisationer der sammenlignes med

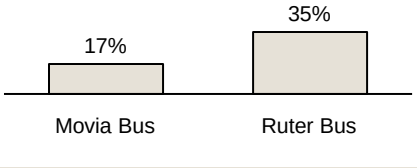
Tilfredshed, %, 2014



Miljø

- Ruter bus har opnået en langt kraftigere reduktion i udslip pr. personkilometer end Movia Bus, selvom Ruters udledning allerede var væsentlig lavere (CO2 og NOX).

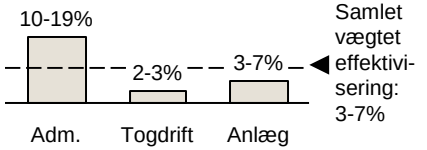
CO2 reduktion, %, 2008-2014



Selskabssynergier

- Analyser af øget samarbejde og egentlige fusioner viser et potentiale indenfor administration, drift og anlægsinvesteringer

Synergieffekter v. fusion, %



- Der er indikation på, at en samlet transportorganisation på tværs af transportarter i Greater Copenhagen kan indfri et betydeligt potentiale indenfor passagertilvækst, brugertilfredshed, miljø og selskabssynergier
- Resultater opnået i nordiske metropolområder sandsynliggør, at man kan opnå tilsvarende effekter på passagerantal, brugertilfredshed, miljø og selskabssynergier i Greater Copenhagen, ved at facilitere et mere sammenhængende kollektivt transportsystem gennem de foreslåede modeller

Ledelsesresume (9/10)

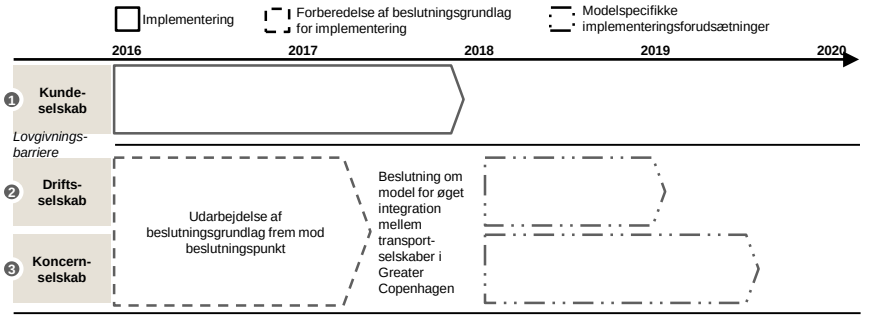
Skitser til road map for implementering

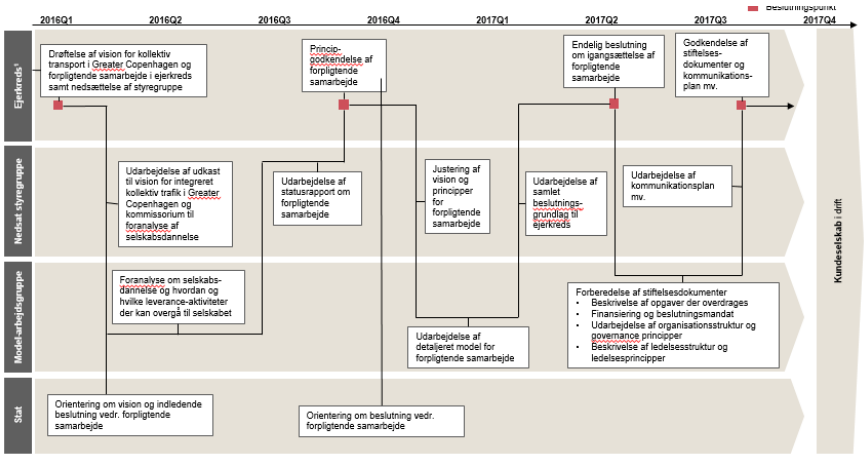
Skitser for road map for implementering er modelspecifik:

- Det kundevendte selskab ligger inden for lovgrundlagets rammer og vurderes at kunne implementeres inden for en tidshorisont på 1-2 år
- Driftsselskabet og koncernselskabet indebærer mere vidtrækkende ændringer, som ligger udenfor det nuværende lovgrundlag. Disse modeller kræver derfor en længere forberedelsesfase frem imod et konsolideret beslutningsgrundlag for videre implementering.

Skitserne til road map for implementering (se figurer) består af en række indstillinger, drøftelser, beslutninger og detaljeringer af en løsningsmodel frem mod et endeligt beslutningspunkt og en endelig implementering.

- Processerne for alle tre modeller tager udgangspunkt i at en styregruppe nedsættes af ejerkredsen der har haft drøftelser om visionen for et mere sammenhængende kollektivt trafiksystem.
- Processerne inddrager fire forskellige aktører: Ejerkredsen, nedsat styregruppe, model-arbejdsgruppe og staten
- Processen frem mod et beslutningspunkt for driftsselskabet og koncernselskabet kan være enten ejerdrevet eller statsligt drevet. En statsligt drevet proces kortslutter så at sige processen ved at vedtage en lovtekst der stadfæster en løsningsmodel





Yderligere analyser

Frem mod et endeligt beslutningspunkt for driftsselskabet og koncernselskabet er der identificeret en række foranalyser, herunder: Kortlægning af selskabernes organisation, økonomi og medarbejdere i dag i samarbejde med selskaberne; beregning af potentialer på overhead, drift, investeringer mv. ved forskellige modeller for integration; etablering af proforma åbningsbalance og driftsbudget mv.

Ledelsesresume (10/10)

Konklusion

Begrænsninger i DOT og succesfulde internationale rollemodeller peger mod betydelige gevinster ved øget integration af transportorganisationerne i Greater Copenhagen

Hvis gevinsterne fra øget integration af den kollektive transport i Greater Copenhagen skal realiseres, skal politikere og ledere i de eksisterende selskaber drive den videre proces med udgangspunkt i en aktiv ejerrolle

De opstillede modeller er kendetegnet ved stigende grad af enstrenget governance og integreret opgaveportefølje:

- Samling af alle transportselskaber i en ny koncernstruktur understøtter i høj grad en styrket brugeroplevelse, ligesom effektiviseringsgevinster primært opnås ved denne model
- Etablering af et driftsselskab, hvor administrative og kundevendte opgaver overføres fra de eksisterende transportselskaber, forenkler koordinering og muliggør realisering af visse effektiviseringseffekter, men udnytter ikke det fulde potentiale
- Et kundeselskab realiserer kun i meget begrænset grad de ønskede gevinster, men har den højeste umiddelbare realiserbarhed som følge af, den kan gennemføres indenfor det nuværende DOT lovgrundlag

Alle tre løsningsmodeller indebærer en række udfordringer ved integration af DSB i en fælles transportorganisation:

- DSBs nationale opgavevaretagelse medfører risiko for visse dis-synergier ved opsplitning af disse
- Effekterne af dette er dog kortsigtede og begrænsede i forhold til det store potentialebillede fra en integration af det samlede transportudbud i Greater Copenhagen

Modellernes indfrielse af en styrket brugeroplevelse og effektiviseringsgevinster er omvendt proportional med deres umiddelbare realiserbarhed

Modeller for øget integration

Kundeselskab:

- Afspejler en fuld udbygning af det nuværende lovgrundlag og kræver derfor ingen lovændring
- Indeholder alene en række kundevendte aktiviteter og realiserer alene i beskedent omfang de ønskede gevinster

Driftsselskab:

- Samler ejerstrukturen i ét selskab og overfører betydelige administrative aktiviteter samt alle drifts- og kundevendte aktiviteter
- Realiserer betydeligt flere af de ønskede gevinster men ikke centrale investeringsmæssige gevinster

Koncernselskab:

- Alle transportselskaber samles som datterselskaber eller fusioneres i en ny transportorganisation med ansvar for alle kunderettede opgaver, administration, fuldt driftsansvar samt ansvar for alle relaterede investeringsbeslutninger
- Har den største effekt på alle de ønskede gevinster fra brugeroplevelser, over miljø, vækst til effektiviseringer

Road map for implementering

Kundeselskab:

- Kan indfries indenfor nuværende lovgivning og bør kunne være implementeret inden Q4 2017 på baggrund af opstillede road map

Road map for forberedelse af beslutningspunkt om valg af enten driftsselskab eller fusion og koncerndannelse opdeles i to varianter:

- Proces drevet af ejerne, hvor disse gennem analyser og nødvendige beslutninger indgår et Letter of Intent til efterfølgende eksekvering
- Statslig drevet proces hvor principbeslutning og nødvendige tilhørende lovgivningsgrundlag etableres som grundlag for efterfølgende eksekvering

For begge varianter vil der være en efterfølgende proces hvor værdier og endelig struktur udfoldes og afklares

- Implementeringshorisonten er for begge modeller betydelig længere end etablering af et kundeselskab, men opvejes af deres betydelig større strukturelle effekt

Agenda

1 Ledelsesresume

2 Kortlægning

- 2.1 Vilkår for borgere og virksomheder i Greater Copenhagen
- 2.2 Karakteristik af transportselskaberne
- 2.3 Karakteristik af DOT
- 2.4 Internationale erfaringer
- 2.5 Sammenfatning

3 Løsningsmodeller

4 Skitser til road maps for implementering

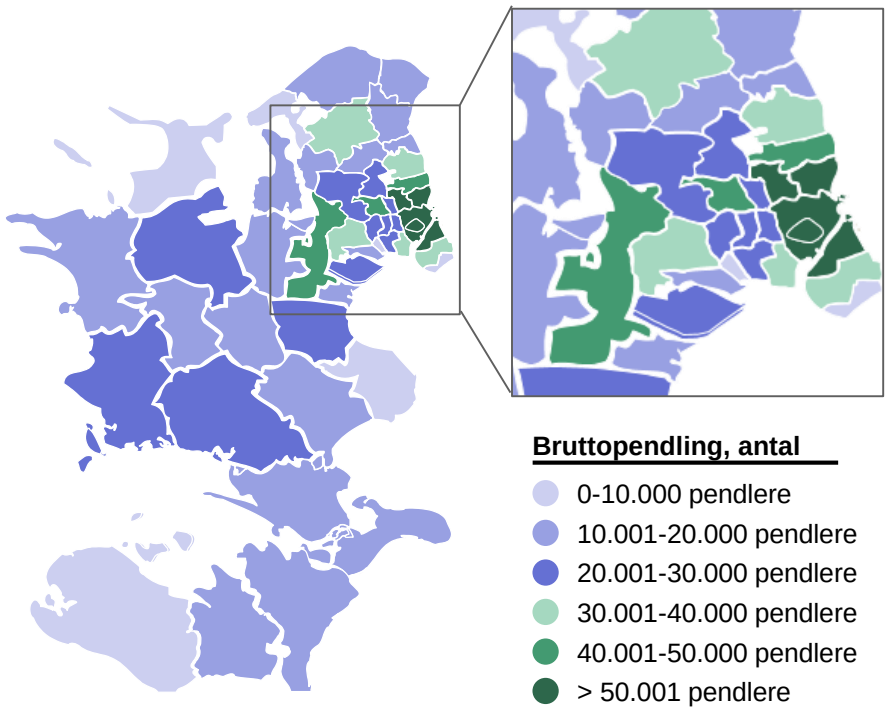
5 Appendiks

Greater Copenhagen[1] udgør én samlet pendlerregion og trafikefterspørgslen er primært rettet mod hovedstadsområdet

- Pendlingsmønsteret i Greater Copenhagen er kendetegnet ved, at bruttopendlingen[2] er størst i hovedstadsområdet og Nordsjælland.
- Således stiger bruttopendlingen i takt med nærheden til København, dog ses også en kraftig pendling fra mellemstore sjællandske byer
- Alt andet lige har en sammenhængende kollektiv transport størst effekt, hvor pendlingen er størst

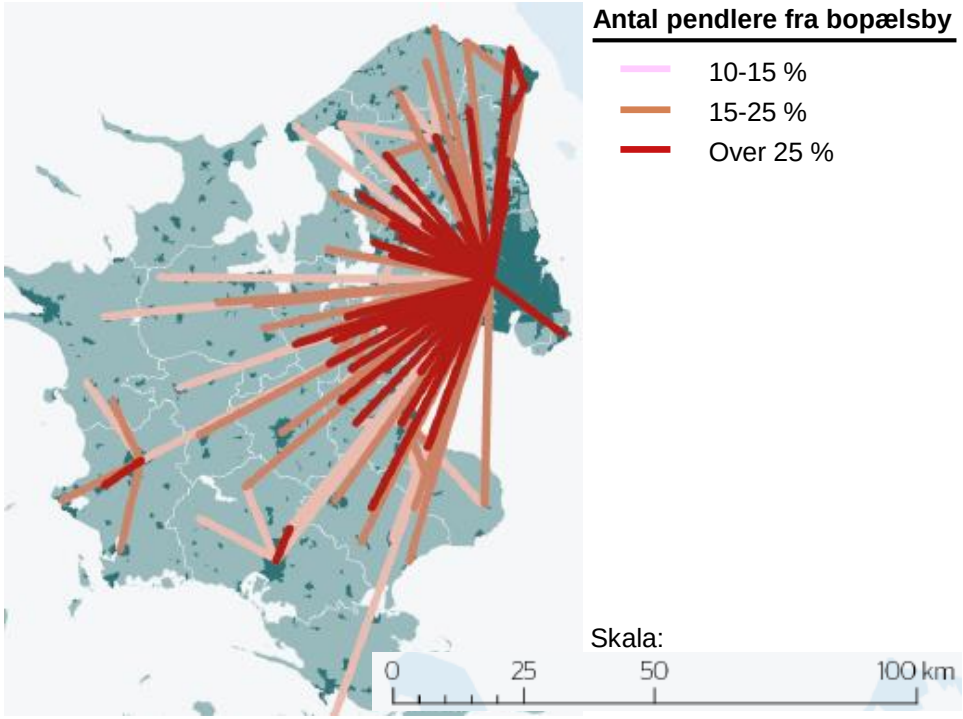
- Greater Copenhagen udgør én samlet pendlerregion, hvor pendlingsstrømmene hovedsageligt går fra opland til hovedstaden, jf. figuren nedenfor.
- Jo tættere bopæl på hovedstaden, jo større er andelen af pendlere mellem hovedstaden og bopælsbyen.

Bruttopendling per kommune, 2013



Andel af udpendlere fra bopælsby, 2010

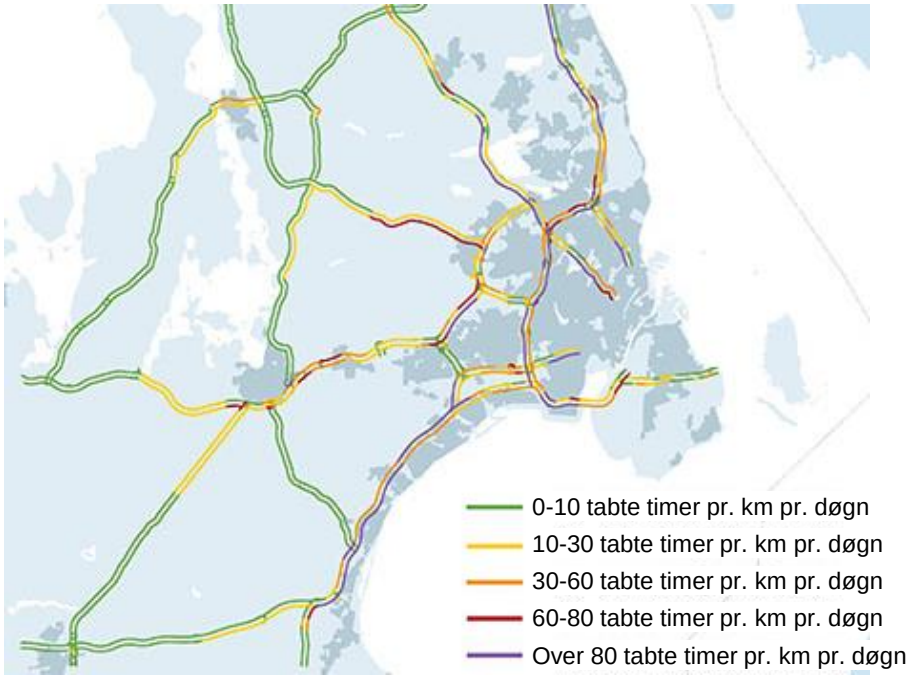
Pendling til byer over 30.000 indbyggere fra byer over 2000 indbyggere, vist som andel af udpendlingen



1) Greater Copenhagen henviser til de to regioner og 46 kommuner i Østdanmark.
2) Bruttopendling opgøres som indpendling plus udpendling per kommune og afspejler således den totale pendlingsbevægelse. Bruttopendlingen overstiger således samtidig det faktiske antal pendlere.
Kilde: Danmarks Statistik: PEND101; FOLK1; Landsplanredegørelse 2013, Erhvervsstyrelsen, 2013.

Transportefterspørgslen i Greater Copenhagen medfører betydelige trængselsproblemer, som årligt resulterer i ~5.000 tabte årsværk og et produktivitetstab ~2 mia. DKK

- Pendlingen mod hovedstadsområdet resulterer i betydelige trængselsproblemer. Det illustreres på kortet, der viser køkørsel i hovedstadsområdet målt i tabte timer pr. km pr. døgn. Den største trængsel ses på de store indfaldsveje til hovedstaden.
- Samlet anslog Trængselskommissionen i 2012, at den samlede forsinkelsestid i biltrafikken udgjorde 9,3 mio. timer[1], svarende til 5,6% af den samlede rejsetid. Det forventes at stige til 9,5% i 2025 uden nye tiltag for at mindske trængsel.
- Forsinkelsestiden resulterer årligt i ~5.000 tabte årsværk og et produktivitetstab på ~2 mia. DKK.



Trængselskommissionen	2012	2025
Forsinkelsestidens andel af samlet rejsetid, %	5,6%	9,3%
Forsinkelsestidens andel af samlet rejsetid i myldretiden, %	11,4%	17,9%
Omregnet til antal "tabte årsværk" (1924 timer per årsværk)	~4.850	~9.500
Omregnet til produktivitetstab, mio. kr. (212 kr. / køretøjstime[3])	~2.000	~3.900

1) Hertil kommer forsinkelsestid i bustrafikken. Denne forsinkelsestid er dog sværere at beregne, da den oftest er indlagt i bussernes køreplaner. Der er foretaget flere analyser der belyser trængsels-problematikken. COWI estimerede i 2012 det samlede antal forsinkelsestimer i hovedstaden til at være 29 millioner timer, med et samlet samfundsøkonomisk tab på 8,5 mia. kr.

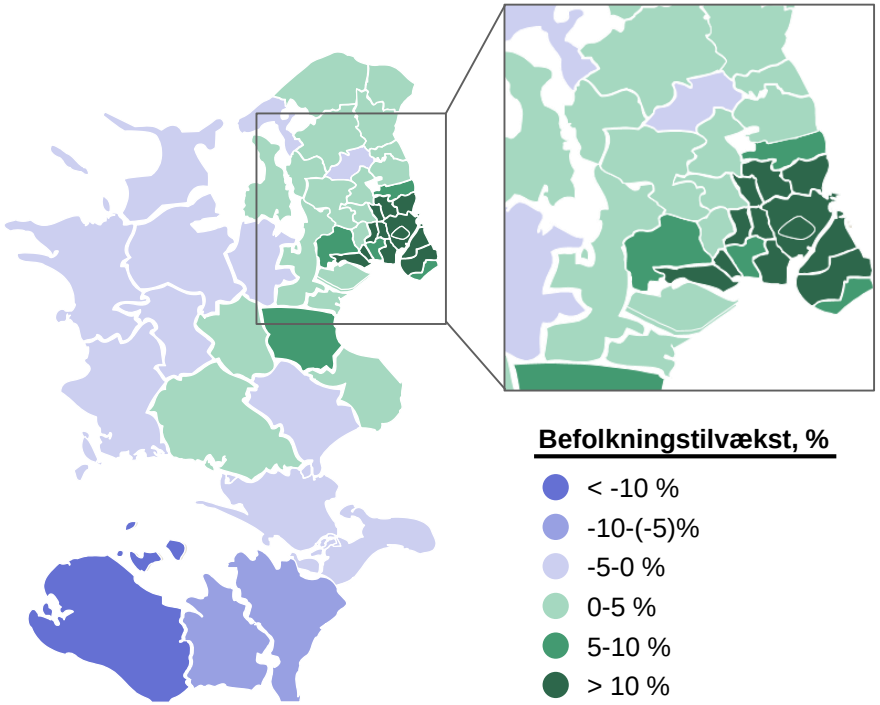
3) COWI estimerede i 2012, at 212 kr. per time var det samfundsøkonomiske tab for hver forsinkelsestime for et privat køretøj, Trængselsindikatorer for hovedstadsregionen, COWI 2012.

Kilde: Trafikanters samlede forsinkelser pr. hverdagsdøgn i hovedstadsområdet, Vejdirektoratet, 2012; Mobilitet og fremkommelighed i hovedstadsområder, Trængselskommissionen, 2013; TetraPlan, 2013; Trængselsindikatorer for hovedstadsregionen, COWI 2012.

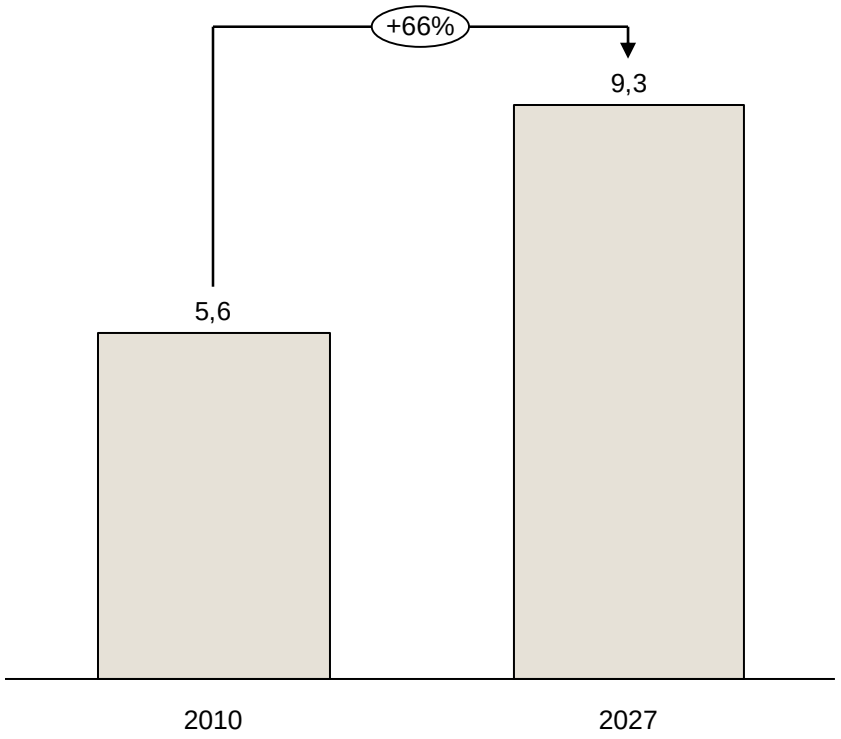
Trafikefterspørgslen og trængselsproblemer forventes at stige frem mod 2030, hvilket afspejles i passagerprognoser for den kollektive togtrafik

- Befolkningstilvæksten i Greater Copenhagen frem mod 2030 estimeres til ca. 8%. Tilvæksten vil langt overvejende ske i hovedstadsområdet, mens befolkningstallet i Syd- og Østsjælland falder, jf. kortet til venstre
- Befolkningstilvæksten vil øge de eksisterende trængselsproblemer, da tilvæksten primært sker i områder, hvor vejnettet allerede er højt belastet
- Passagerprognoser for den kollektive togtrafik frem mod 2027 viser en samlet stigning i den kollektive fra 5,6 mia. personkilometer i 2010 til 9,3 mia. personkilometer i 2027. Det er en stigning på 66%. Togtrafikken forventes således at stige markant mere end den samlede befolkningstilvækst, bl.a. drevet af en række nye letbaner og udvidelser af banenettet

Samlet befolkningstilvækst i Greater Copenhagen 2015-2030[1]
%



Passagerprognoser kollektiv togtrafik[2], mia. personkilometer



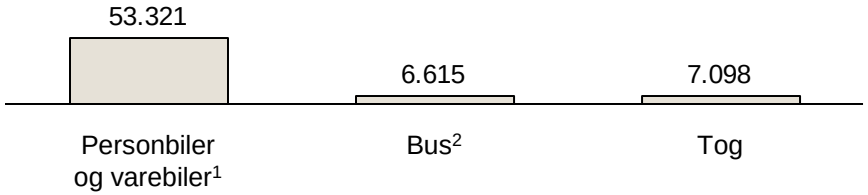
1) Procentuel befolkningstilvækst udregnet på baggrund af folketal per kommune 2015K3 og befolkningsfremskrivning til 2030 per kommune, Danmark Statistik.
2) Dækker kollektiv togtrafik i Østdanmark, øvrig udland og for metro, letbaner og privatbaner.
Kilde: Danmarks Statistik: FOLK1; FRKM115; Mobilitet og fremkommelighed i hovedstadsområdet, Trængselskommissionen, 2013; Trafikplan 2012-2027, Trafikstyrelsen.

Det stigende transportbehov varetages i høj grad via kollektive transportformer og væksten i den kollektive transport er særligt stærk i Greater Copenhagen

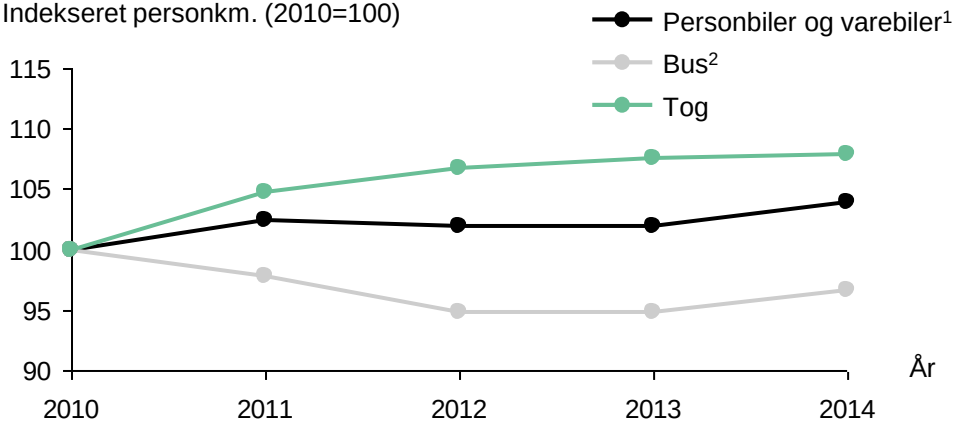
- Bil er danskernes foretrukne transportform målt i mio. personkilometer, jf. figuren øverst til venstre
- Den største vækst i transportformer ses dog inden for togtransporten, der er steget med knap 8% i perioden 2010-2014. I samme periode er brugen af personbil steget med knap 4%, mens bustrafikken er faldet med ca. 3,5%. Det indikerer, at bustrafikken fremstår som mindre attraktiv end alternativerne for brugerne

- I Greater Copenhagen er den kollektive transport i betydelig vækst, jf. nedenstående figur. Dog er væksten på niveau med væksten i personbiler.
- Væksten er størst for S-tog, hvor passagertallet er steget med 20% i 2010-2014. Der ses dog også pæn vækst for Øresundstog og metro. Bustrafikken er derimod stagneret
- Samlet set er billedet, at den kollektive transport er af stor og stigende betydning i Greater Copenhagen

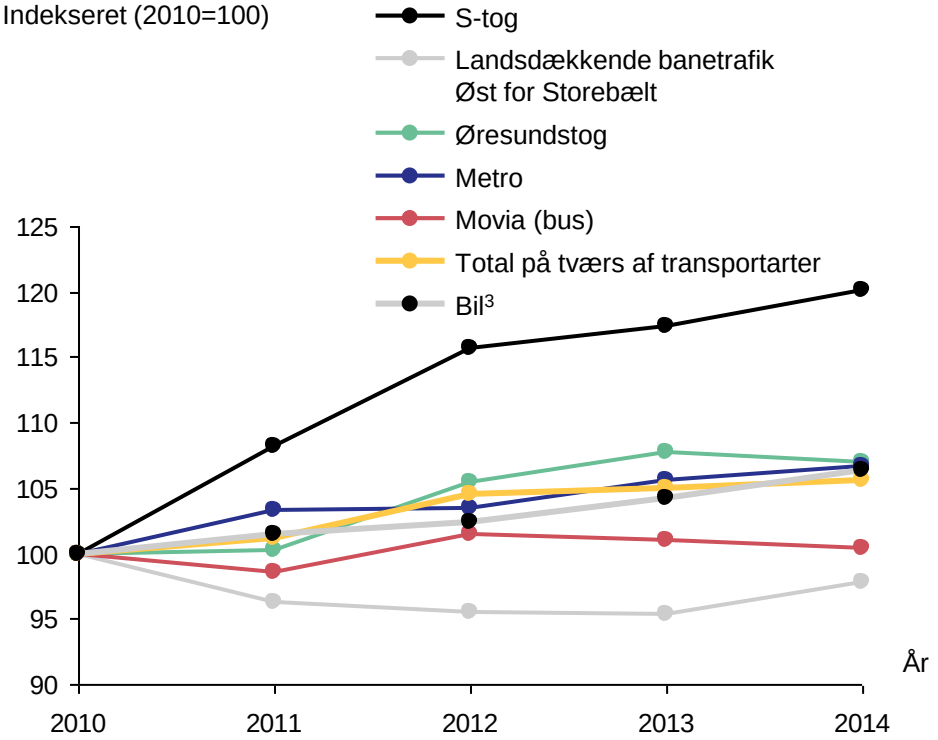
Persontransport efter transportmiddel i Danmark, 2014
Mio. personkm.



Udvikling i persontransport efter transportmiddel i Danmark, 2010-2014
Indekseret personkm. (2010=100)



Passagertal i den kollektive trafik i Greater Copenhagen 2010-2014
Indekseret (2010=100)

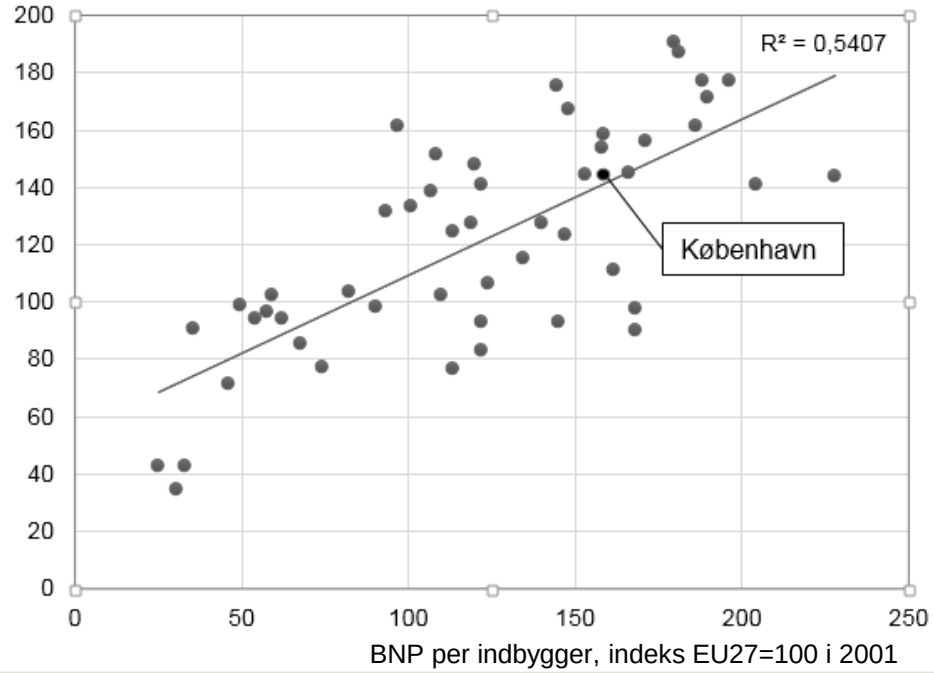


1) Personbiler og varebiler under 2.001 kg.
2) Inkl. turistbusser.
3) Opgjort som bestanden af personbiler i region Sjælland og region Hovedstaden, og dermed ikke antallet af rejser med bil
Kilde: Danmarks Statistik: PKM1; BANE25; Movia Årsrapport 2014; Movia nøgletal for buspassagerer 2010-2012.

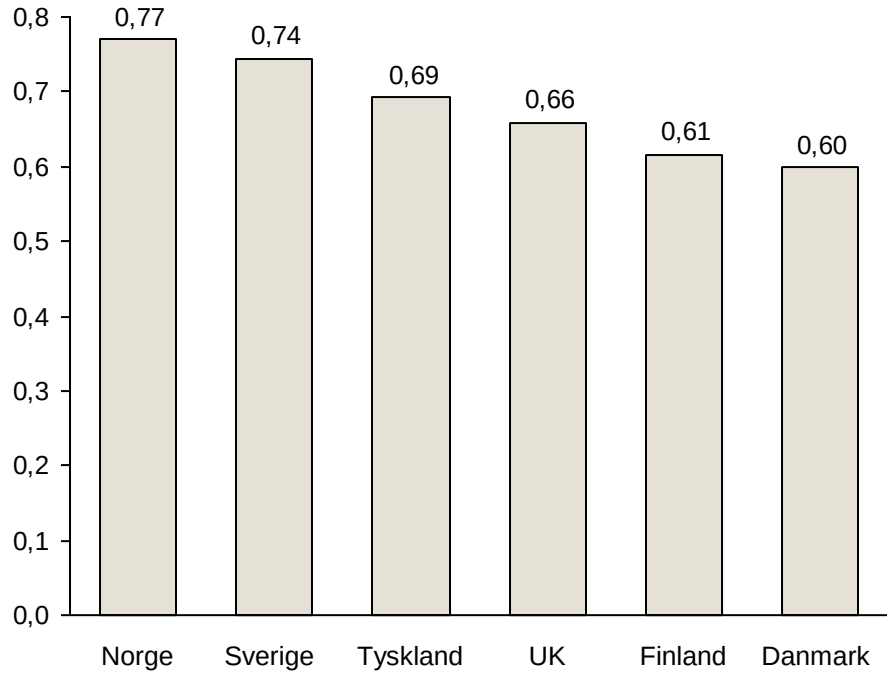
Transportinfrastruktur har stor betydning for vækst og beskæftigelse – i perioden 2000-2013 har Danmark investeret mindre i infrastruktur end vores nabolande

- Overordnet er der en positiv sammenhæng mellem BNP og tilgængelighed i hovedstæder og større byområder i Europa, jf. figur til venstre. Dette indikerer en positiv effekt af investeringer i transportinfrastruktur på vækst og beskæftigelse
- Figuren til højre viser den gennemsnitlige årlige investering i indenlandsk infrastruktur som andel af BNP for Danmark og en række nabolande. I perioden 2000-2013 har Danmark gennemsnitligt ligget under investeringsniveauet i vores vesteuropæiske nabolande[1]

Sammenhæng mellem tilgængelighed og BNP i hovedstæder og større byområder i Europa
Tilgængelighedsindeks[2]
EU27=100 i 2001



Gennemsnitlig årlig investering i indenlandsk infrastruktur, 2000-2013[3]
% af BNP

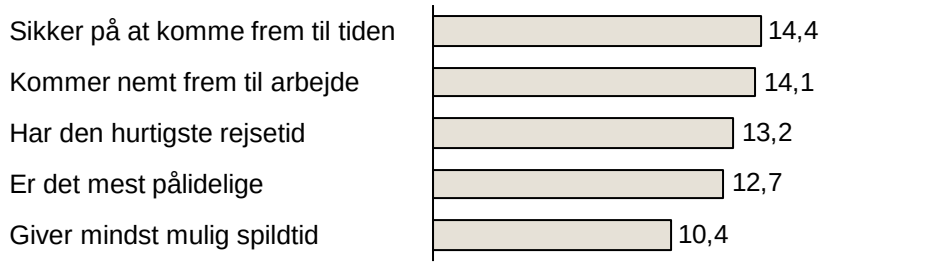


1) Danske investeringer i infrastruktur har dog haft en stigende tendens fra 2008 til 2013, hvilket primært skyldes nyinvesteringer i banenettet og metroen.
2) Tilgængelighedsindeks baseret på variabel 'Multi-modal accessibility' fra det europæiske ESPON forskningsprojekt. Multi-modal tilgængelighed dækker fly, bane og via vej.
3) Investeringsomkostninger dækker nye anlæg, udvidelser, genetablering og vedligehold af veje, jernbaner, kanaler, havne og lufthavne uanset finansieringsform.
Kilde: European Cities Monitor, 2011; Lokalt erhvervsklima, 2015, DI; State of European Cities Report, European Region Regional Policy, 2007; OECD (2015), Infrastructure investment (indikator); Fremtiden mobilitet og transport, DI, 2011.

Velfungerende transportmuligheder og sammenhæng i den kollektive transport er vigtigt for borgere og virksomheder – og der er rum for forbedring

- Både pendlere og fritidsrejsende fremhæver særligt, at det skal være pålideligt og nemt at komme frem til tiden
- Tilstedeværelsen af gode transportforbindelser, både nationalt og internationalt, er samtidig en af de faktorer, som fremhæves som "absolut væsentlig" af flest virksomheder. Det har betydning både i forhold til medarbejderne og til leverancer til og fra virksomheden.
- Den kommunale kollektive transport er samtidig ét af de områder, hvor danske virksomheder rapporterer den gennemsnitligt laveste tilfredshed med kommunernes service. Kun tilfredshed med skatter, udbud og afgifter scorer lavere[1]. Dette er en klar indikation af, at der er rum for forbedring.

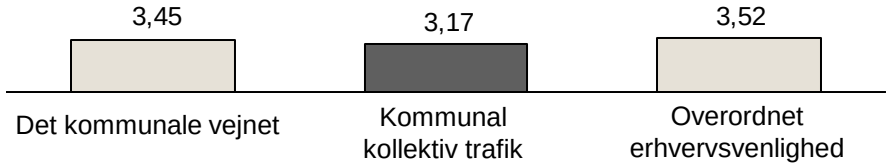
Vigtigste valgkriterier for pendlerrejser
MaxDiff score[2]



Vigtigste valgkriterier for fritidsrejser
MaxDiff score[2]

Afgørende faktorer for virksomheders valg af lokalisering
% af adspurgte virksomheder, der anser faktor for "absolut væsentlig"

Virksomheders tilfredshed med kommunal service, 2015
1 = meget utilfreds, 5 = meget tilfreds, gns. på tværs af kommuner



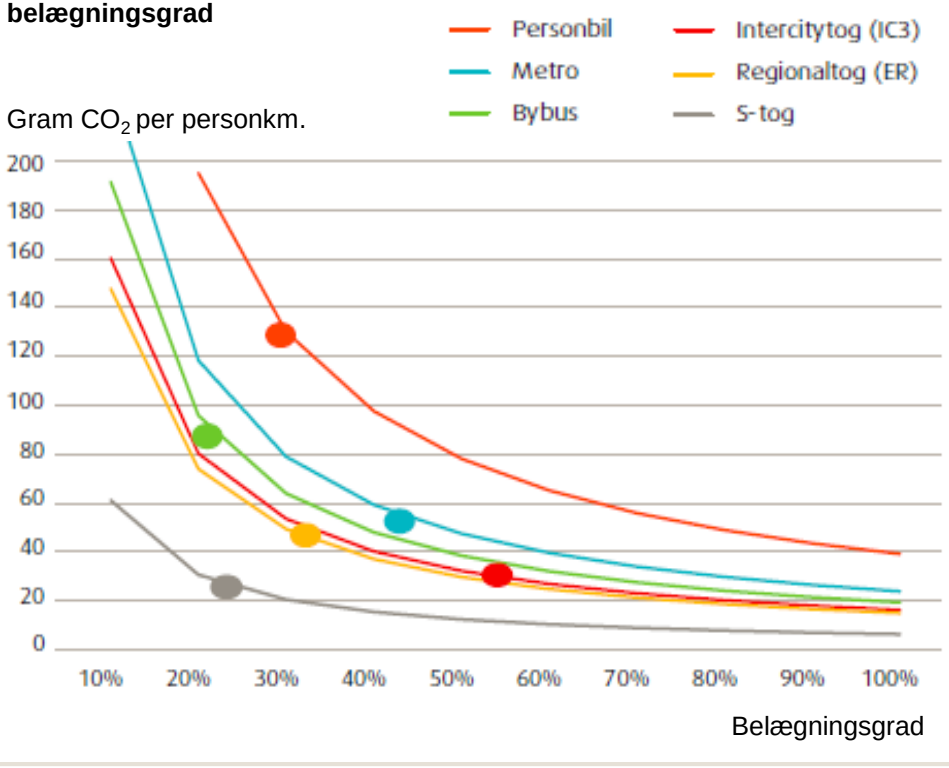
1) Kommunal kollektiv trafik scorer 5. lavest ud af 22 indikatorer. Kun tilfredshed med skatter, udbud og afgifter scorer lavere
2) MaxDiff er en statistisk metode til at rangordne og estimere styrkeforhold mellem valgkriterierne. Metoden rangordner ikke bare valgkriterierne, men der estimeres også et styrkeforhold i mellem mulighederne. med analyser kan man således afgøre, hvor meget mere værdi den ene mulighed giver frem for en anden.
Kilde: Movia kundeanalyse 2015, Movia, 2015; Lokalt erhvervsklima, 2015, DI; Danskernes holdning til kollektiv transport, Forbrugerrådet Tænk og Passagerpulsen, 2014.

Kollektiv transport medfører lavere udledning per personkilometer og kan dermed bidrage til at nedbringe overdødeligheden i hovedstadsområdet

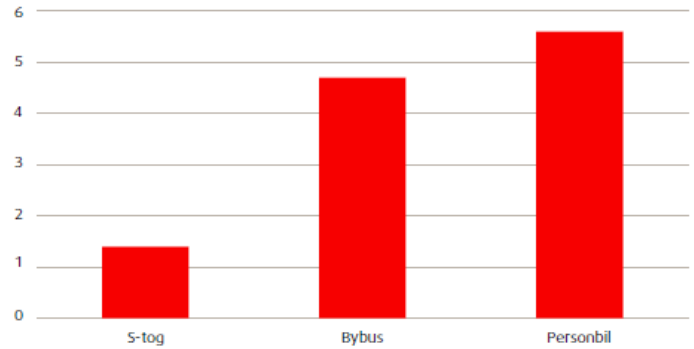
- Transportsektoren tegner sig overordnet for ca. 25 pct. af den samlede danske udledning af CO_2
- Nedenfor ses sammenhængen mellem CO_2-udledning per personkilometer og belægningsgraden for forskellige transportarter.
- Det fremgår tydeligt, at kollektive transportarter indebærer en lavere CO_2-udledning per personkilometer end transport med personbil, uanset belægningsgrad
- For den samlede udledning i Region Hovedstaden se appendiks, s. 85

- Partikeludledningen per personkilometrer er mindst ved S-tog, mens personbiler udleder mest. Bybussers udledningsniveau er påvirket af, at diesel-motorerne er udledningstunge
- Hovedstadsområdet har ift. resten af landet en næsten dobbelt så høj dødelighed pga. luftforurening

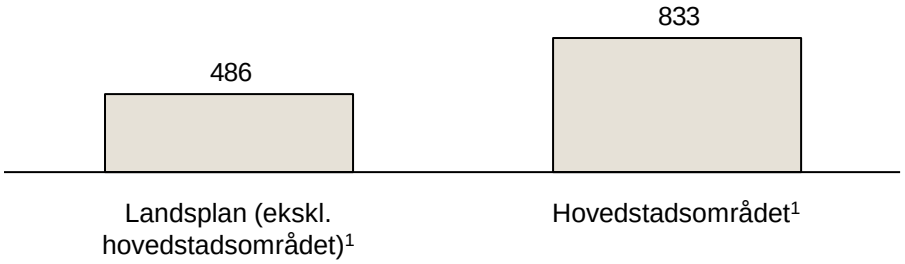
CO_2-udledning (gram CO_2 per personkilometer) i forhold til belægningsgrad



Partikeludledning ved forskellige transportarter
mg per personkilometer



Årligt antal for tidlige dødsfald pr. mio. indbyggere grundet luftforurening



Kilde: Den kollektive trafik og miljøet, Transportministeriet; Med tog, bus & færge – beskrivelser af opgaver og roller i den kollektive transportsektor i dag, Trafikstyrelsen, 2010, TEMA 2010, Trafikministeriet; Sundhedseffekter og relaterede eksterne omkostninger af luftforurening i København, DCE – Nationalt Center for Miljø og Energi, 2013;
1) Hovedstadsområdet er i modellen fra rapporten Sundhedseffekter og relaterede eksterne omkostninger af luftforurening i København, defineret som et område med ca. 1,8 mio. indbyggere

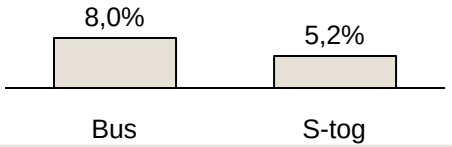
Konkrete erfaringer fra Greater Copenhagen viser et stort potentiale i at skabe øget sammenhæng i den kollektive transport

- Konkrete erfaringer fra Greater Copenhagen viser, at det med begrænsede virkemidler er muligt at skabe øget sammenhæng i den kollektive transport.
- Til højre ses effekten på passagertal og økonomi af en øget samordning mellem S-tog og bus ved Malmparken Station som del af mobilitetsprojektet Formel M. Her er tale om en indsats med begrænsede investeringer, som har haft betydelig effekt på passagertallene.
- Nedenfor ses effekterne af R-busnettet i Region Sjælland, som på tværs af bus og lokalbaner medførte en samlet passagereffekt på ca. 900.000 passagerer i 2009-2011, hvilket svarer til en 15% stigning.
- De konkrete cases illustrerer, at der er betydeligt potentiale i form af forbedret brugeroplevelse, øgede passagertal og økonomiske gevinster ved en mere sammenhængende kollektiv transport.

Case: Malmparken Station

- Inddragelse af ansatte i erhvervsområdet vedr. deres pendlingsmønstre
- Optimering af buslinje muliggør højere afgangsfrekvens
- Tilpasning af afgangstider med skiftetid på 3-4 min. mellem bus og S-tog
- Hver S-togsankomst er tilpasset en busafgang

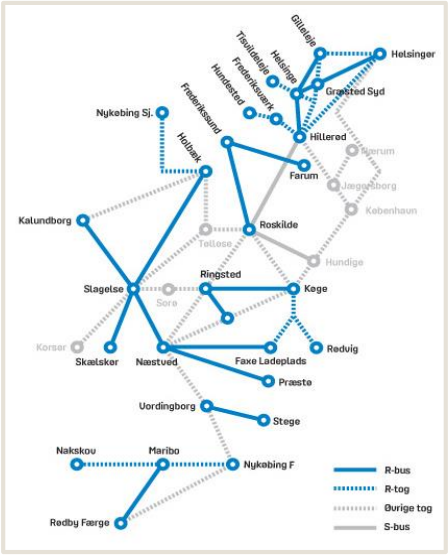
Passagereffekt, 2011-2013



Økonomisk effekt

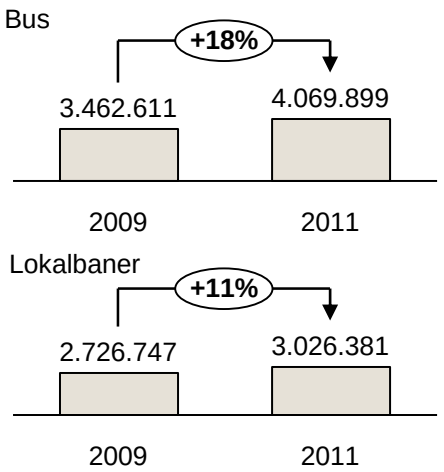
- Fald i kommunens udgifter til medfinansiering af buslinjen på ca. 200.000 kr.
- Investering i forbedring af forhold ved busstop mv. ca. 500.000 kr.
- Indsats tjent ind på ca. 2,5 år

Case: R-buslinjer på Sjælland



- Busruter med formål at bringe passagerer til stationer på lokalbaner (buslinjer og tog skal ikke køre parallelt)
- R-buslinjer er tilpasset afgange på banenettet
- Halvtimesdrift i dagtimer på hverdage til 20:00

Passagereffekt af R-buslinjer
Antal passagerer årligt

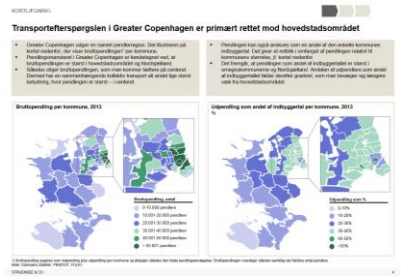


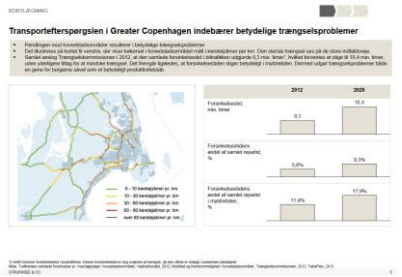
Økonomiske effekter

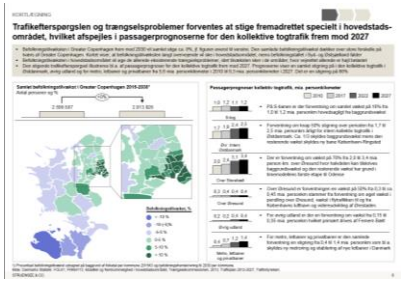
- R-busserne har i 2009-2011 medført en besparelse på 8,4 mio. kr.
- Opgradering af lokalbanerne har involveret merudgifter på 9,4 mio. kr. i 2009-2011
- Stigende passagertal forventedes at medføre en positiv økonomi efter 2011

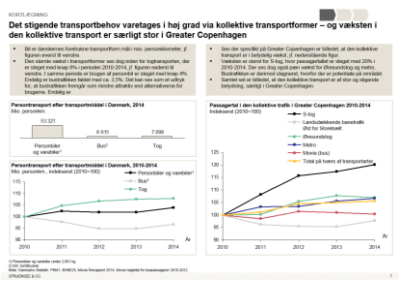
Kilde: Mobilitet og fremkommelighed i hovedstaden, Trængselskommissionen, 2013; Trafikmodelberegninger for Trængselskommissionens strategi, TetraPlan, 2013; Sammenhæng i den kollektive transport – analyse af tilbringertrafikken til den statslige jernbane, Transportministeriet, Finansministeriet, Danske Regioner, KL, trafikselskaberne, 2015; Evaluering af trafikplan, Region Sjælland og Movia, 2011.

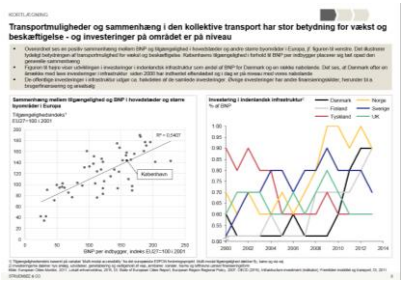
Samlet karakteristik af vilkår for borgere og virksomheder i dag peger på et stort potentiale ved at skabe øget sammenhæng i den kollektive transport

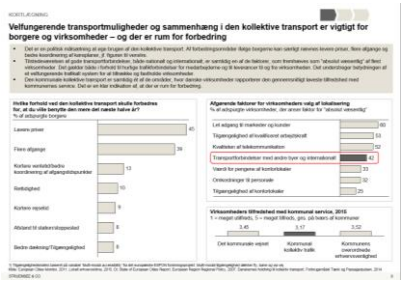












Situation

- Den samlede pendling er omfattende og koncentreret omkring København, men Sjælland udgør ét samlet pendlingsområde
- Der er betydelige trængselsproblemer og de har en samfundsøkonomisk omkostning på 2 mia. DKK årligt. Trængselsproblemerne forventes forværret i fremtiden

Observationer

- Private transportformer udgør størstedelen af den samlede transport
- Kollektiv transport varetager en betydelig del af stigningen i efterspørgsel på transport – særligt i Greater Copenhagen
- Gode trafikale forbindelser har en direkte sammenhæng med vækst og beskæftigelse
- Kollektiv transport er en renere transportform end privat transport
- Borgere og virksomheder efterspørger gode trafikale forbindelser, og der er plads til forbedring

Potentiale

- Der er et stort potentiale ved at skabe øget sammenhæng i den kollektive transport
- Øget sammenhæng kan skabes med relativt begrænsede virkemidler
- Det illustrerer potentialets dybde, såfremt virkemidlerne blev udvidet til også at inkludere strukturelle forhold

Agenda

1 Ledelsesresume

2 Kortlægning

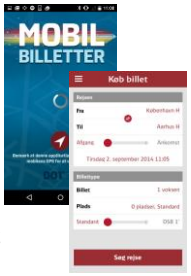
- 2.1 Vilkår for borgere og virksomheder i Greater Copenhagen
- 2.2 Karakteristik af transportselskaberne
- 2.3 Karakteristik af DOT
- 2.4 Internationale erfaringer
- 2.5 Sammenfatning

3 Løsningsmodeller

4 Skitser til road maps for implementering

5 Appendiks

Den kollektive transport i Greater Copenhagen varetages i en meget fragmenteret selskabsstruktur bestående af DSB, Movia, Metroselskabet og på sigt Hovedstadens Letbane

		Ejerskab og governance	Finansiering og investering	Kommunikation, rute- og køreplaner	Billetter og takster
DSB	DSB Regional- og Fjerntog, Øresundstog og S-tog	• Selvstændig offentlig virksomhed ejet af staten (100%). • Under moderselskabet DSB er en række selvstændige aktieselskaber, som er 100% ejet • Bestyrelsen består af 9 medlemmer, 6 udpeget af staten og 3 udpeget af medarbejderne i DSB	• Statsligt tilskud på baggrund af trafik-kontrakter udgør ca. halvdelen af omsætningen i DSB-koncernen, mens resten udgøres af passagerindtægter • Selvfinansieringsgrad er størst på S-tog • Investeringsbeslutninger varetages af DSB • Såfremt DSB ønsker at foretage investeringer som overstiger en beløbsmæssig grænse på 100 mio. kr., skal de godkendes af Folketingets Finansudvalg	• Køreplaner varetages af DSB. DSB har senest udviklet en ny køreplan med ikrafttrædelse i december, 2015, som optimerer køreplaner i hele landet • Køreplan skal leve op til en række bestemmelser fastsat i trafikkontrakten mellem DSB og Transportministeriet 	• Takster og billetter er koordineret i hovedstadsområdet • Udenfor hovedstadsområdet afhænger taksterne af, om én eller flere takstgrænser krydses eller om man rejser indenfor ét takstområde[2]
Movia[1] **(Lokal-tog A/S)**	Bus, flextrafik, handicapkørsel og lokalbaner for Sjælland[1]	• Selvstændig offentlig virksomhed. Ejes af 45 kommuner (65%), Region H (18%) og Region Sjælland (17%) • Bestyrelsen består af 9 medlemmer, heraf et flertal bestående af repræsentanter fra kommunerne • Movia ejer 95 % af Lokaltog A/S, som har egen bestyrelse med Movias direktør som formand	• Finansiering ved passagerindtægter samt et tilskud fra deltagende kommuner og regioner • Udfordringer ved finansieringsmodel: manglende incitament til at minimere administrationsomkostninger og til at tænke i trafikale helheder • Bestyrelsen træffer beslutninger vedrørende finansiering, budget og regnskab med 2/3-flertal	• Ruter fastlægges ved forhandling og der kræves enighed ved fastlæggelsen – i praksis kan det blokere for ændringer i busruterne • Movia varetager selve køreplanlægningen og koordination med andre aktører	• Takster og billetter er koordineret i hovedstadsområdet på tværs af bus, tog og metro • Takster divergerer mellem takstområde Hovedstaden, Vestsjælland og Sydsjælland[2]
Metro	Metroliner i København og Frederiksberg kommuner	• Interessentskab. Ejes af Københavns Kommune (50%), staten (41,7%) og Frederiksberg Kommune (8,3%) • Bestyrelse med 7 medlemmer, 3 udpeget af staten, 3 af København, 1 af Frederiksberg og 2 valgt af medarbejderne i Metroselskabet	• Finansiering er vedtaget ved lov • Finansieret ved lån og ved at staten og Københavns Kommune har indskudt grundarealer, som havde lav værdi, fordi de ikke var byggemodnede • Investeringsbeslutninger foretages af ejerkredsen; Københavns Kommune, staten ved Transportministeriet og Frederiksberg Kommune	• Metroselskabet fastlægger køreplanen sammen med Metro Service A/S • Metroen har ikke en køreplan med faste minuttal, men kører med forskellige intervaller på forskellige tidspunkter i døgnet og ugen	• Takster og billetter er koordineret i hovedstadsområdet på tværs af bus, tog og metro
Hoved-stadens Let-bane	Letbanen i Hovedstaden	• Når letbanen går i drift (planlagt 2021) vil Region H betale 43% og de 11 medvirkende kommuner 57% • I bestyrelsen sidder repræsentanter fra kommunerne, Region H og staten ved Transportministeriet	• Anlægsomkostninger ca. 4 mia. kr. Herudover kommer ca. 1,3 mia. kr. til togsæt og etablering af kontrol- og vedligeholdelsescenter • Staten betaler 40%, Region H betaler 26% og de 11 kommuner betaler 34%	-----	-----	-----

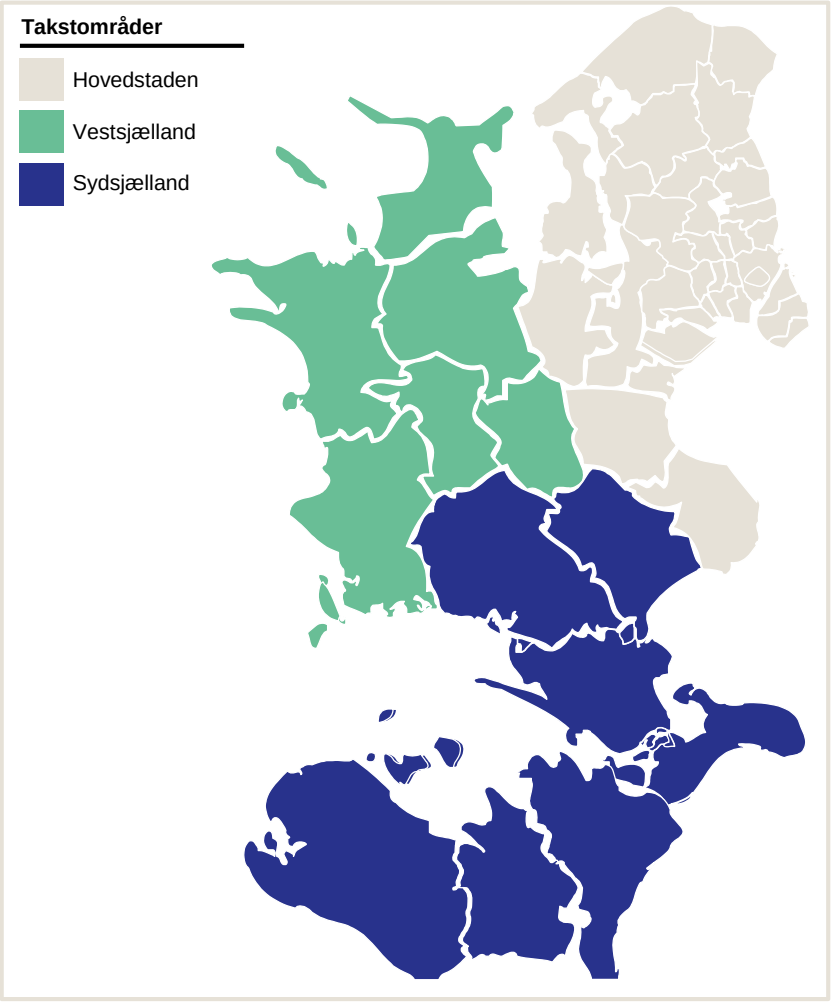
1) For al følgende analyse bliver flextrafik og handicapkørsel udeholdt, da disse transportområder er meget forskellig fra den øvrige kollektive trafik
2) Movias forslag til harmonisering af takstsystemet på Sjælland, Takst Sjælland 16, har pr. 17 december 2015 fået politisk opbakning. Movia forventer at begynde implementeringen i efteråret 2016
Note: Der henvises til appendiks for en mere uddybende karakteristisk af det enkelte trafikselskab, side 86-88, og organisation og regnskabstal på side 103-105
Kilde: Danmarks Statistik, ind- og udpendling per kommune, 2013; Mobilitet og fremkommelighed i hovedstaden, hovedrapport, Trængselskommissionen, 2013

Takstsystemet i Greater Copenhagen er komplekst og svært gennemskueligt for passagererne i dag

- Greater Copenhagen er inddelt i tre takstområder som illustreret på kortet til højre. Hvert takstområde har egne zonepriser, som det fremgår af tabellen nedenfor.
- Takster og billetter er koordineret i hovedstadsområdet på tværs af bus, tog og metro
- Rejser inden for ét takstområde afspejler takstområdets priser. Hvis der i stedet rejses på tværs af takstområder anvendes i stedet DSBs takstpriser
- Det nuværende zonesystem er komplekst og svært gennemskueligt for passagererne. Det på trods af, at lov om trafikselskaber forpligter trafikselskaberne til at arbejde for, at takstsystemerne bliver ensartede og overskuelige for passagererne og at takterne er de samme inden for alle takstområder indenfor det enkelte trafikselskab. Det er ikke tilfældet i Greater Copenhagen i dag
- Movia har netop fået politisk opbakning til deres forslag om taksthармonisering kaldet Takst Sjælland 16, der vil samle de nuværende tre takstområder til ét. Trafikselskaberne vil implementere det nye takstsystem i to etaper. I første etape harmoniseres priser og rejseregler for de mest brugte billetformer, herunder rejsekort, periodekort og enkeltbilletter. I anden etape inkluderes pensionister og unge. Efter nødvendige systemtilpasninger vil Movia kunne begynde implementeringen af taksthармoniseringen i efteråret 2016

Zonepriser (kr.) per takstområde for voksen med rejsekort[1]

Antal zoner	2	3	4	5	6	7	8	9
Hovedstaden	15,00	20,00	25,00	30,50	36,50	41,50	47,00	49,00
Vestsjælland	13,25	19,25	26,00	32,75	39,25	45,75	51,75	54,50
Sydsjælland	17,65	24,50	31,30	37,90	44,45	50,95	57,05	62,50



1) Hertil kommer forskellige takster for billetter og kort samt forskellige rabatordninger.
Kilde: Beretning til Statsrevisorerne om harmonisering af taksterne i den kollektive trafik, Rigsrevisionen, 2015; Nu går arbejdet med enklere takster i gang, Transportministeriet, 2015; Zonepriser, Movia, 2015.

Trafikselskaberne udfører forskellige opgaver på bestillerniveau – opgaverne kan opdeles i kunderettede aktiviteter, driftsaktiviteter, trafikfaglige opgaver og administration

- Bestillerniveauet er kortlagt[1] og inddelt i fire kategorier, jf. boksene til venstre. Man kan skelne mellem kunderettede aktiviteter, driftsaktiviteter, administration og trafikfaglige opgaver.
- På figuren til højre er det illustreret, at der eksisterer betydelige forskelle mellem DSB, Metroselskabet og Movia med hensyn til opgavevaretagelsen på bestillerniveau:
  - DSB er som eneste trafikselskab også operatør og varetager derfor både opgaver på bestiller- og operatørniveau.
  - Metroselskabet har udliciteret visse opgaver, der hos de andre selskaber varetages på bestillerniveauet, til Metro Service A/S. Eksempelvis varetages kundehenvendelser, driftsovervågning, driftsinformation og billetkontrol af operatøren.

Aktiviteter på bestillerniveau

Kunderettede aktiviteter

- Billetsalg
- Kundeservice
- Hittegods
- Rejseregler
- Trafikinformation
- Marketing og kommunikation
- Køreplanlægning
- Kunde- og markedsundersøgelser
- Takster
- Produktudvikling
- (digitale) kundeløsninger
- Samarbejde og koordinering med andre trafikselskaber

Driftsaktiviteter

- Indtægtsdeling
- Overvågning af drift
- Service og support af udstyr
- Billetkontrol, driftsafvikling
- Udbud til operatørniveau
- Miljø
- Køreplaner
- Dataleverancer
- Rejsekort
- Trafiksystemer
- IT-systemer
- Samarbejde og koordinering med andre trafikselskaber

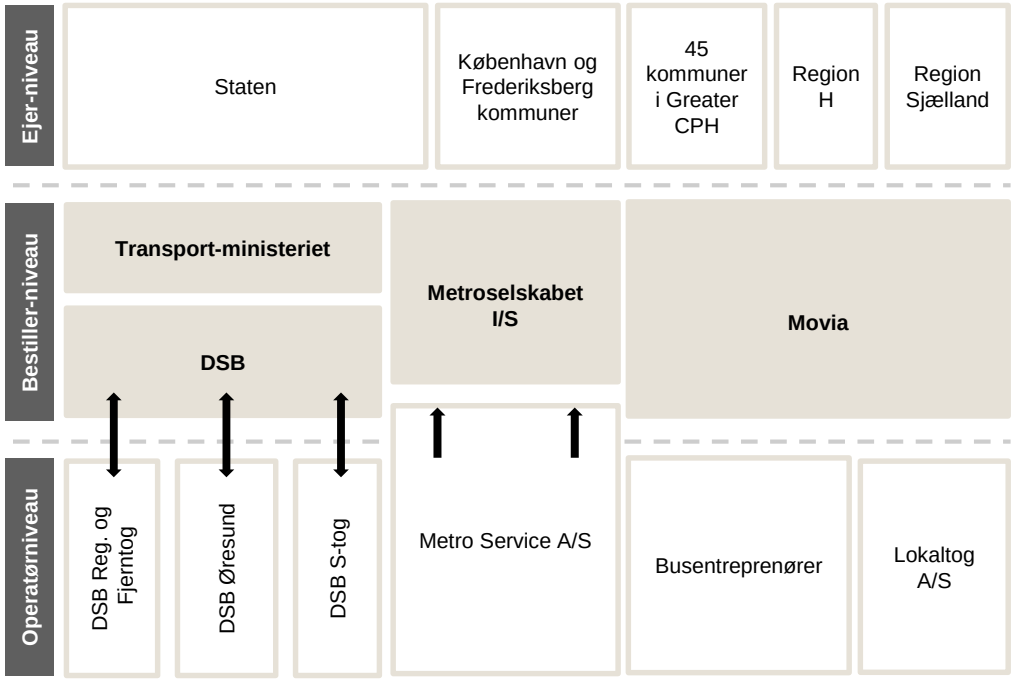
Administration

- HR
- procesoptimering
- økonomistyring
- Budget
- regnskab
- økonomiske analyser
- IT-systemer

Trafikfaglige opgaver

- Miljøarbejde
- Udvikling af branche og passagerprodukter
- Mobilitetsplanlægning
- Infrastruktur (investeringer)
- Bestilling af trafik
- Udviklingsopgaver
- Vejvedligehold
- Vejsikkerhed

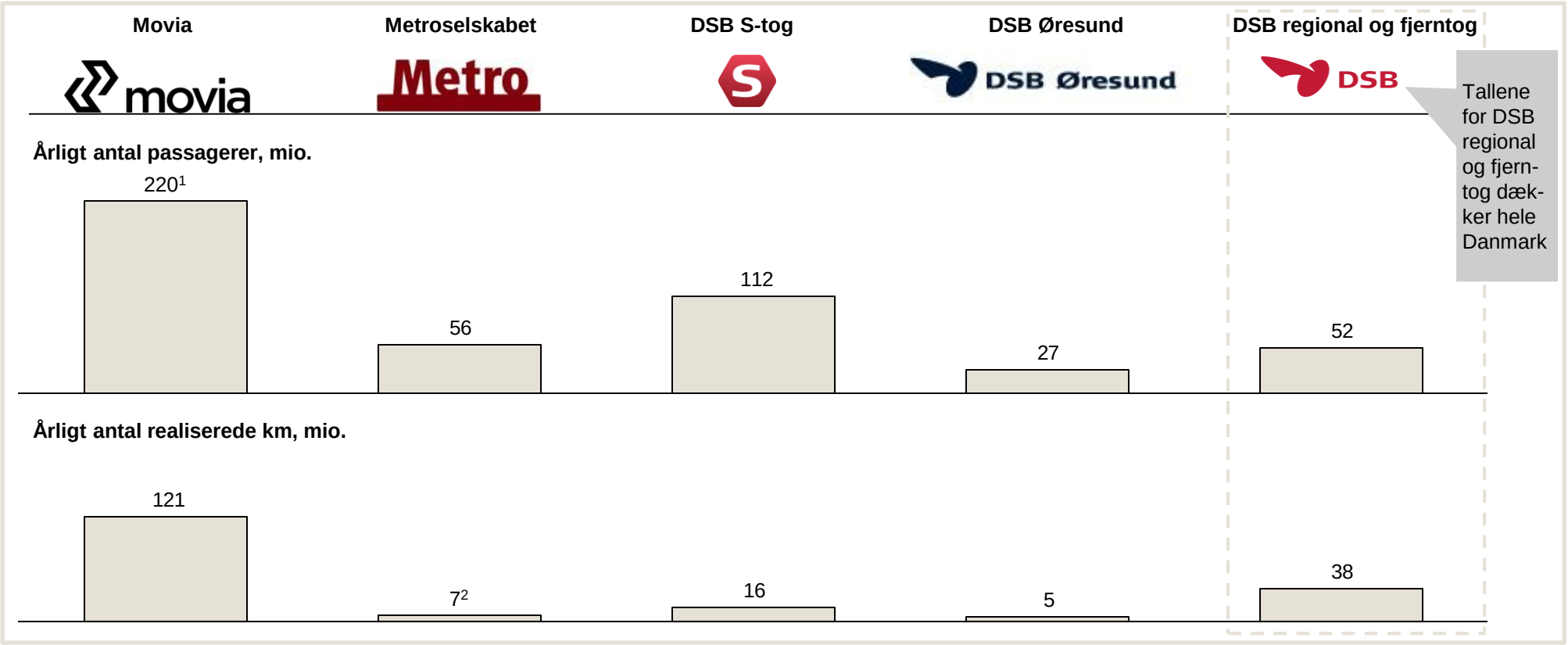
Forskelle i aktiviteter på bestillerniveau



1 Kortlægningen er foretaget med udgangspunkt i Movia's organisationsdiagram og opgaveportefølje og de internationale cases der bliver præsenteret senere i analysen. Se appendiks s. 89 for Movias organisationsdiagram og samlede opgaveportefølje.
2 Transportministeriet er afbilledet på bestillerniveauet sammen med DSB, da togtrafikken opereres efter en direkte forhandlet kontrakt mellem Transportministeriet og DSB, men Transportministeriet ikke hermed varetager alle de opgaver, som findes hos de øvrige selskaber på bestillerniveauet. 2) Det er kun den del af DSB's drift, som er indenfor Greater Copenhagen 3) Øresundstrafikken er fra december 2015 ikke længere udbudt men opereres af DSB under samme direkte forhandlede kontrakt med Transportministeriet som den øvrige togdrift.
Kilde: Movias hjemmeside; Metroselskabets hjemmeside; DOT fase 2 rapport, Deloitte 2015; teamanalyse; Lov om Trafikselskaber, Evaluering af lov om trafikselskaber, Transportministeriet, 2013; DOT umbrella organisations – organisational inspiration to make it easier for public transport customers in the Copenhagen and Zealand region, Inno-V, 2015; Aftale mellem Regeringen, SF og Enhedslisten om Passagertogtrafik i Danmark 2015-2024.

Forskelle mellem selskaberne illustreret ved det årlige antal passagerer og antal realiserede km

- Forskellene mellem trafikselskaberne illustreres tydeligt i det årlige antal passagerer og det årlige antal realiserede km
- Movia har både har det største antal passagerer og antal realiserede km. Det skal ses i lyset af, at selskabet både varetager meget frekvente afgange i hovedstadsområdet samt længere busruter og lokalbaner på hele Sjælland
- Både metro, Øresundstog og S-tog har generelt et lavere antal realiserede km, hvilket skal ses i relation til den mere begrænsede geografi, som varetages af disse selskaber
- For organisering og regnskabstal for de tre selskaber, se appendiks side 103-105



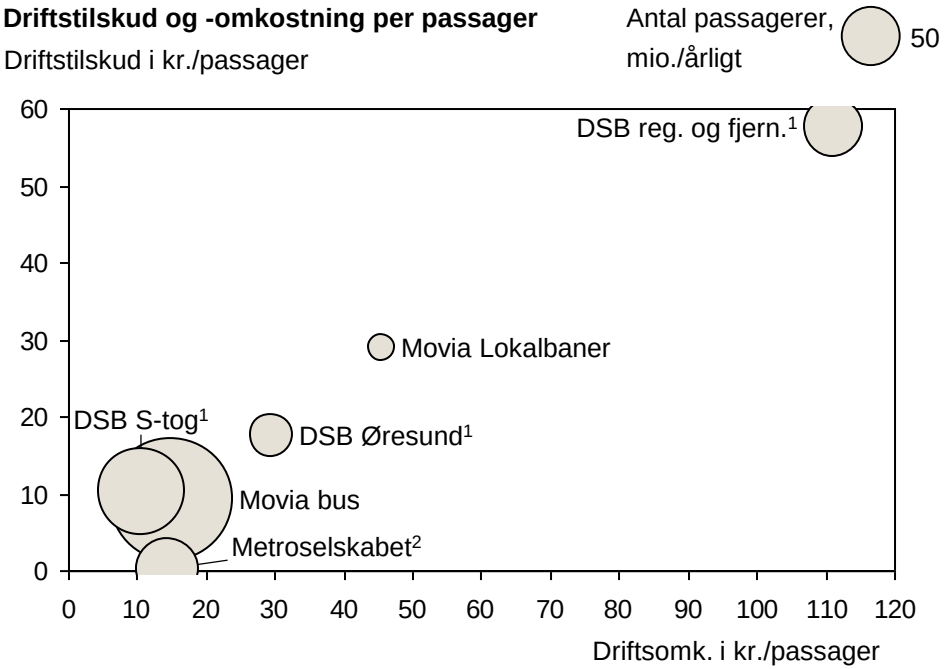
1) Kan opsplittes på Movia lokalbaner og Movia bus. Movia bus havde 209,4 mio. passagerer og Movia lokalbaner havde 10,4 mio. passagerer i 2014
2) For Metroselskabet er antallet af realiserede kilometer skønnet ud fra gennemsnitshastighed og køreplan.
Kilde: Selskabernes årsrapporter og årsberetninger (2014); teamanalyse,

Forskelle mellem trafikselskabernes driftstilskud og driftsomkostninger har i høj grad rod i forskelle i transportart og geografi

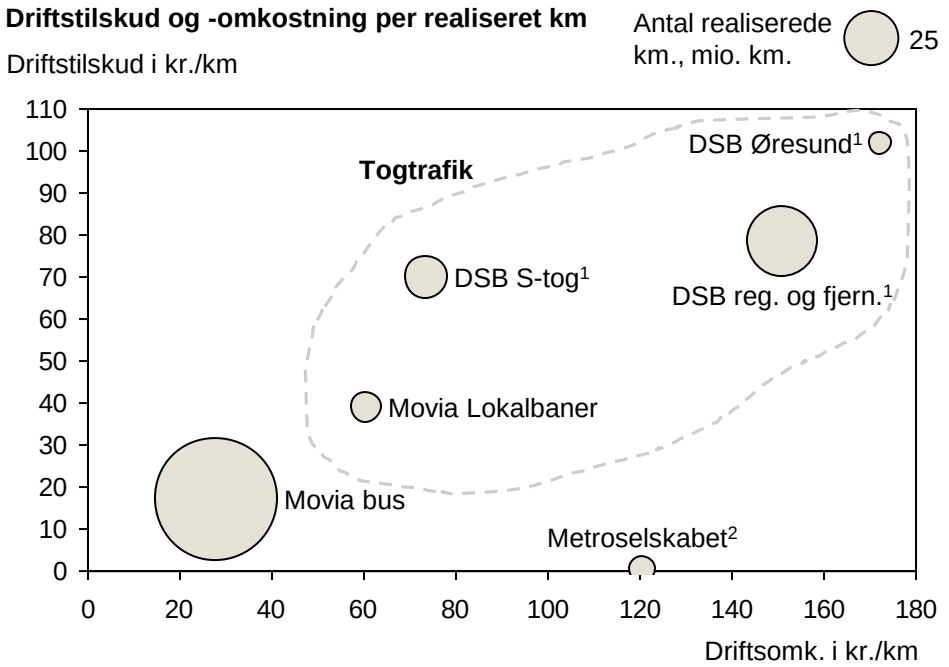
- Nedenfor fremgår driftstilskud og driftsomkostning per passager for trafikselskaberne i Greater Copenhagen
- DSB regional- og fjerntog adskiller sig markant fra de øvrige selskaber med en høj driftsomkostning og -tilskud per passager. Det skal sandsynligvis ses i lyset af den større geografi selskabet varetager
- Jernbaneselskaberne (ekskl. DSB S-tog) har generelt et højere tilskud- og omkostningsniveau per passager end bus og metro
- DSB S-tog har et driftstilskud på ~10 kr. per passager på trods af at passager-finansieringsgraden er 112 % (ses på senere slide)

- Nedenfor fremgår driftstilskud og driftsomkostning per realiseret kilometer for trafikselskaberne i Greater Copenhagen
- Jernbaneselskaberne har ligeledes generelt et højere omkostningsniveau per realiseret km. end bus og metro. Således er en tog- og metrokilometer væsentlig dyrere at producere end en buskilometer
- Tilskuddet pr. realiseret km. er samtidig betydeligt lavere for bus og metro end de øvrige transportformer

Driftstilskud og -omkostning per passager



Driftstilskud og -omkostning per realiseret km



1) DSBs regnskab oplyser kun de samlede udgifter for hvert underselskab (S-tog, Øresund, DSB regional- og fjerntog). Driftsomkostningerne for disse er estimeret ved at fratrække de samlede administrations- og salgsomkostninger fra de samlede udgifter via en fordelingsnøgle baseret på fordelingen af passagerindtægter. Ovenstående estimater er således forbundet med en vis usikkerhed.
2) Metroselskabet modtager ikke driftstilskud – der er et overskud på driften, der bruges til at servicere selskabets gæld. Realiserede km. for metroselskabet er estimeret ved teamanalyse ved benyttelse af gennemsnitlig hastighed inkl. stop, køreplaner og informationer om antal togsæt.
Kilde: Selskabernes årsberetninger og årsregnskaber 2014; Trafikstyrelsen nøgletal for offentlig buskørsel, ekskl. Handicapkørsel. Teamanalyse.

De regionale trafikselskaber udviser stor variation i antal passagerer samt dækningsområdernes befolkningstæthed og indbyggertal

- De regionale trafikselskaber beskrives nedenfor med hensyn til årligt antal passagerer, antal indbyggere per region, areal, befolkningstæthed og regionalt BNP per indbygger
- Det regionale trafikselskab i Greater Copenhagen adskiller sig især fra de øvrige regioners selskaber ved et markant højere passagertal

Geografisk område	Greater Copenhagen	Fyn (Region Syddanmark)	Sønderjylland (Region Syddanmark)	Region Midtjylland	Region Nordjylland	Bornholm
Trafikselskab	movia	FYNBUS	SYDTRAFIK	midttrafik	NT Nordjyllands Trafikselskab	BAT
Transportformer	Bus og lokaltog (flextrafik udeladt)	Bus (flextrafik udeladt)	Bus og lokaltog (flextrafik udeladt)	Bus og lokaltog (flextrafik udeladt)	Bus og lokaltog (flextrafik udeladt)	Bus (flextrafik udeladt)
Antal passagerer, mio. årligt	220	18	21	69	30	2
Indbyggere, antal	2.588.605	466.284	739.444	1.282.750	582.632	39.828
Areal, km²	9.841	3.100	9.155	13.142	7.910	589
Befolkningstæthed, befolk./km²	263	150	81	98	74	68
Regionalt BNP pr. indbygger, DKK	293.426	257.000	249.299	243.466	241.894	226.000

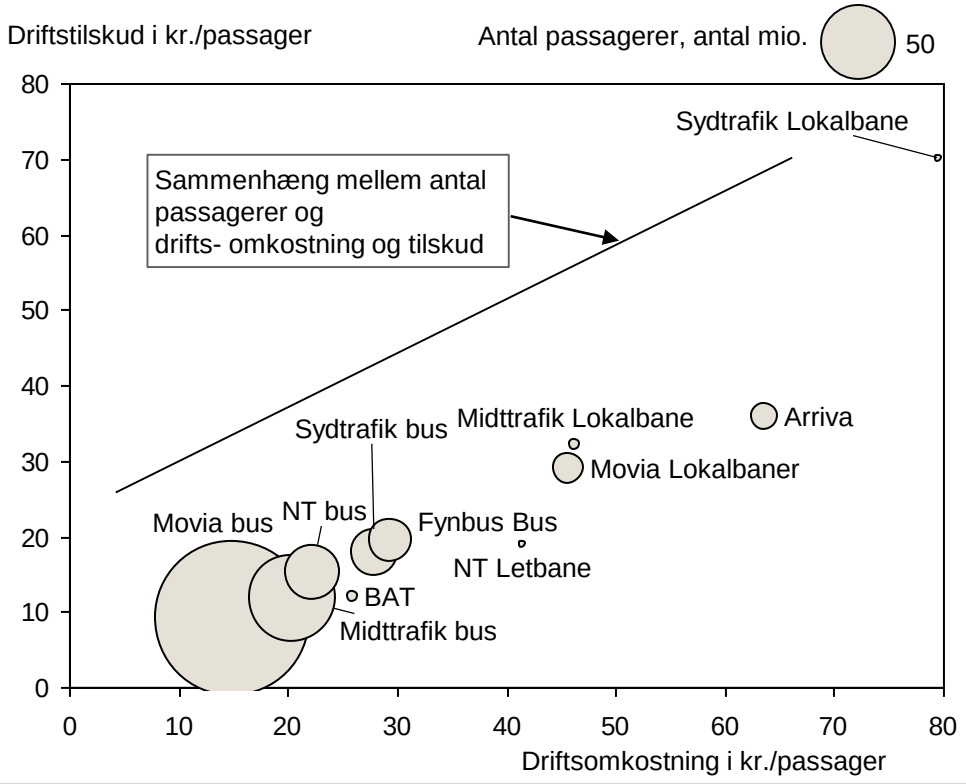
Kilde: Regionernes hjemmesider, selskabernes årsrapporter og årsberetninger

Fraværet af en sammenhæng mellem passagertal og administrations- og salgsomkostninger for regionale trafikselskaber indikerer et ikke-realiseret skalapotentiale

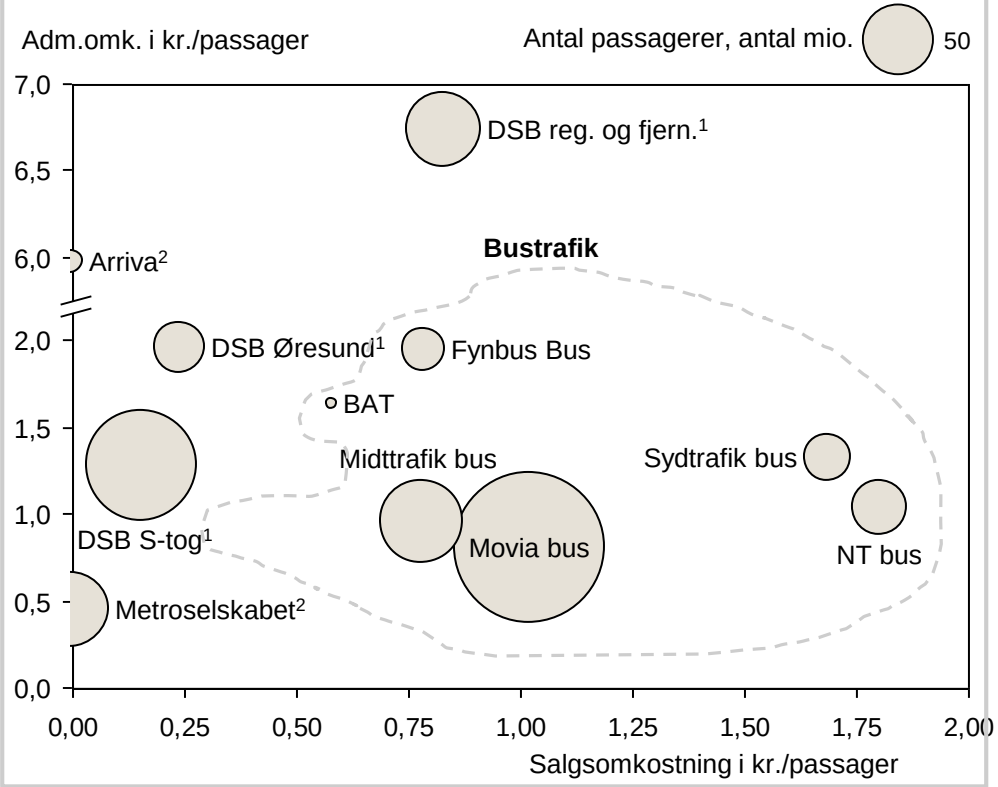
- Der er en negativ sammenhæng mellem antal passagerer transporteret årligt og driftstilskud og driftsomkostninger. Sammenhængen kan skyldes både skala og geografi
- Transportarten har betydning for driftsomkostning- og tilskud. Busselskaberne har således typisk lavere driftsomkostninger og driftstilskud end jernbaneselskaber

- Der er en stor variation i administrations- og salgsomkostninger pr. passager mellem busselskaberne, som ikke umiddelbart kan forklares af antal passagerer. Det indikerer et ikke-realiseret skalapotentiale.
- Jernbaneselskaberne (ekskl. Metroselskabet) har væsentlig højere administrationsomkostninger/passager end øvrige selskaber. Det skyldes b.la., at de modsat de både har opgaver på bestiller- og operatørniveau.
- For uddybning af adm. og salgsomkostninger se appendiks side 102-105

Sammenhæng mellem driftstilskud/passager og -omkostning/passager



Sammenhæng mellem administrationsomk./passager og salgsomk./passager



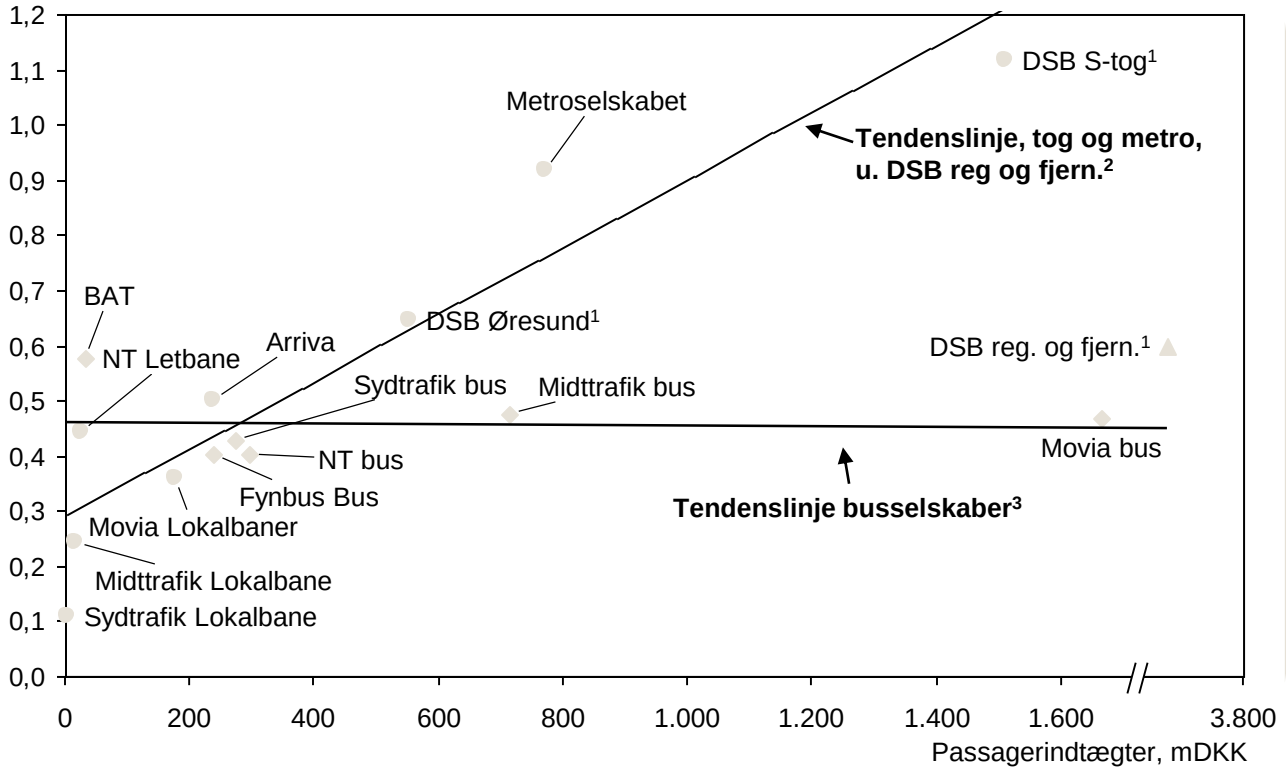
1) For salgs- og administrationsomkostninger for DSB Øresund, DSB regional og fjerntog og DSB S-tog er DSB's samlede adm.- og salgsomkostninger fordelt ud på de tre DSB-selskaber via en fordelingsnøgle der er konstrueret ud fra passagerindtægter, da dette split på transportformer ikke fremgår af DSB's regnskab. Salgsomkostningerne er posten salg og markedsføring, og adm. er admomkostninger, begge under andre eksterne omkostninger.
2) NB: Salgsomkostninger for Arriva og Metroselskabet fremgår ikke af deres regnskab
Kilde: Selskabernes årsberetninger og årsregnskaber 2014; Trafikstyrelsen nøgletal for offentlig buskørsel, ekskl. Handicapkørsel. Teamanalyse

Der er en stærk sammenhæng mellem passagerfinansieringsgrad og passagerindtægter for den kollektive togtrafik, men ingen for bustrafik – det indikerer et ikke-realiseret skalapotentiale

- Figuren viser sammenhængen mellem passagerfinansieringsgraden og de samlede årlige passagerindtægter for både de regionale trafikselskaber og trafikselskaber i Greater Copenhagen. Der er indlagt tendenslinjer for hhv. busselskaber og togselskaber (m. metro)
- Tendenslinjen for togselskaber udelader DSB Regional- og Fjerntog, da dette selskab er en sammensat enhed af regionaltog, der i sin natur minder om lokalbaner, og fjerntog der adskiller sig væsentligt fra de andre togselskaber ift. den større geografi de varetager

Sammenhæng mellem passagerfinansieringsgrad og passagerindtægter

Passagerfinansieringsgrad, passagerindtægter/driftsomkostninger



- Der er klar positiv sammenhæng mellem passagerindtægter og passagerfinansieringsgrad for den kollektive togtrafik, men ingen klar sammenhæng for den kollektive bustrafik
- DSB S-tog har en passagerfinansieringsgrad på over 100% (112 %), mens metroselskabet har en lige under 100% (92%)[4]
- Dermed finansierer passagerne til fulde eller næsten til fulde egen rejse i baneselskaber i urbaniserede områder. Lokalbanerne er derimod i lav grad passagerfinansierede og har lave samlede passagerindtægter
- I lyset af tydelige skalafordele i togtrafikken rejser fraværet af en sammenhæng for busser (særligt Movia) spørgsmålet om skalapotentialer i tilstrækkelig grad er indfriet i den kollektive bustrafik

1) DSB regnskabet har kun opgivet samlede udgifter for hvert underselskab (S-tog, Øresund, DSB regional og fjerntog). Driftsomkostningerne for disse er beregnet ved at fratrække de samlede adm.omk. og salgsomkostninger fra de samlede udgifter via en fordelingsnøgle der er konstrueret ud fra passagerindtægter.

2) $y = 0{,}2907 + 0{,}0006x$, $R^2 = 0{,}882$

3) $y = 0{,}4599 - 0{,}000003x$, $R^2 = 0{,}0008$

4) Metroselskabet har samlet et overskud, som udover passagerindtægter er drevet af "Metroens driftsindtægter" og "Andre driftsindtægter" der giver indtægter på hhv. 344, og 13 mio. kr. I 2014

Kilde: Selskabernes årsberetninger og årsregnskaber 2014; Trafikstyrelsen nøgletal for offentlig buskørsel, ekskl. Handicapkørsel, 2014; Teamanalyse

Transportselskabernes forskellige forudsætninger skaber udfordringer for en sammenhængende kollektiv transport for borgere og virksomheder i Greater Copenhagen

Passagerrettet kommunikation og service

Observationer

- Alle selskaber har fortsat egne kommunikationsplatforme rettet mod brugerne, på trods af visse fælles initiativer (mobilbilletter, mobilbilletter periodekort, rejseplanen)
- Som et kuriosum kan nævnes, at Hittegodsadministration ikke samordnet på tværs af selskaber, hvilket særligt kan skabe gener for brugere der foretager skift på rejsen

Konklusion

- Brugeroplevelsen i dag afspejler ikke et sammenhængende kollektivt system på tværs af transportselskaber

Finansiering og investeringer

Observationer

- Beslutningsmandat til investeringer er placeret hos forskellige aktører på ejerniveau
- Finansieringskilder er placeret hos forskellige aktører

Konklusion

- Finansieringskilderne er mange, og beslutningsmandaterne til investeringer er placeret hos forskellige aktører, således at det er svært at understøtte en større sammenhæng i den kollektive trafik

Operationel integration

Observationer

- Rute- og køreplaner planlægges ud fra forskellige geografier, hvilket besværliggør optimering. Fx DSB for hele landet, Movia alene i Greater Copenhagen
- Uigennemskueligt takstsystem for borgere og virksomheder

Konklusion

- Forskellige takstsystemer i forskellige geografier og med varierende grad af koordination på tværs af selskaber skaber en passageroplevelse som er ikke tilstrækkelig sammenhængende

Ejerskab og governance

Observationer

- Greater Copenhagens kollektive trafik drives i dag af mange transportselskaber
- Transportselskabernes ejerkredse består af 1-47 aktører fra forskellige niveauer i den offentlige sektor, sammensat i forskellige konstellationer
- Bestyrelserne har forskellige grader af beslutningskompetence og krav til beslutningsflertal

Konklusion

- Antallet af og forskelligheden i ejerkredse, bestyrelser og beslutningsprocesser udfordrer samordning og koordination mellem selskaberne
- Der er ikke en samlet ejerrolle i Greater Copenhagen som understøtter realisering af gevinster fra øget sammenhæng i den kollektive trafik

Agenda

1 Ledelsesresume

2 Kortlægning

- 2.1 Vilkår for borgere og virksomheder i Greater Copenhagen
- 2.2 Karakteristik af transportselskaberne
- 2.3 Karakteristik af DOT
- 2.4 Internationale erfaringer
- 2.5 Sammenfatning

3 Løsningsmodeller

4 Skitser til road maps for implementering

5 Appendiks

DOT-samarbejdet er igangsat i 2015 for at skabe øget sammenhæng i den kollektive trafik i Greater Copenhagen, men er kendetegnet ved et lavt integrationsniveau

- DOT er udmøntningen af et lovfæstet samarbejde jf. *Lov om Trafikselskaber*, som fastslår, at trafikselskabet på Sjælland (Movia), Metroselskabet I/S og de jernbanevirksomheder, der udfører offentlig servicetrafik på kontrakt med Staten (DSB, DSB S-tog, DSB Øresund[1]) er forpligtet til at etablere et samarbejde om den offentlige servicetrafik inden for Movias geografiske område (Region Sjælland og Region H, ekskl. Bornholm). Opgaverne falder i 2 faser:

DOTs lovgrundlag

§7 stk. 3

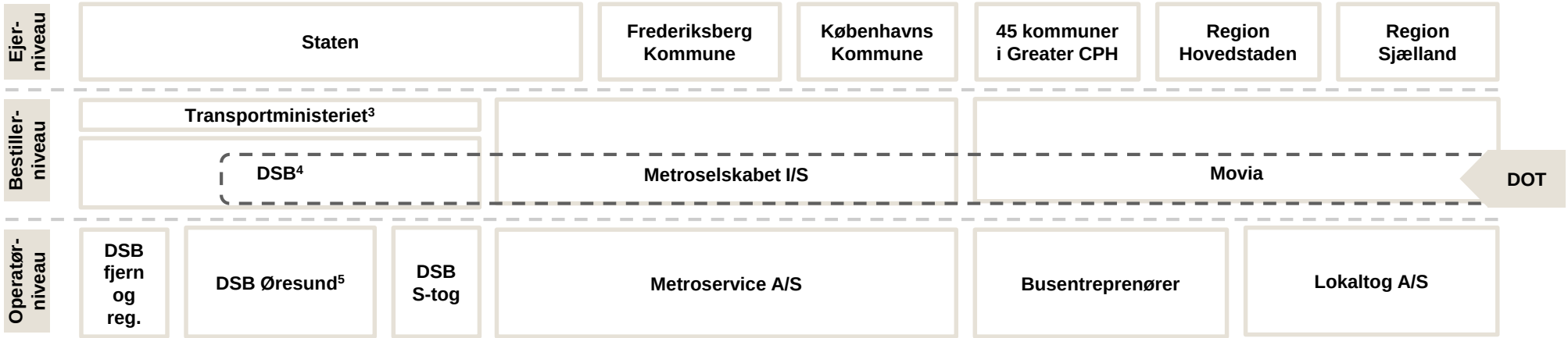
Fase 1

- Selskabernes samarbejde skal omfatte kundevendte aktiviteter, herunder billetsalg, kundeservice, hittegodsadministration, rejseregler, trafikinformation, markedsføring, kommunikation m.v.
- Selskaberne kan ikke varetage disse aktiviteter egenhændigt uden for samarbejdet.

Fase 2

- Selskaberne *kan* samarbejde om takster, indtægtsdeling, koordinering af køreplanlægning, analyse og benchmarking m.v.

- Transportministeren kan fastsætte nærmere regler for samarbejdet, herunder om samarbejdets opbygning, finansiering, ledelse, drift, opgavevaretagelse og afrapportering m.v.
- DOT er finansieret af Movia, Metroselskabet & DSB og har i 2015 et budget på 56,2 mDKK[2]. Samarbejdet er startet op per 7/1 2015
- DOT er en *koordinerende* og *planlæggende paraplyorganisation*, der samler de nævnte aktiviteter med henblik på at få én kundeindgang til den offentlige transport i Greater Copenhagen
- DOT kan karakteriseres som et samarbejde med en **lav grad af integration** mellem selskaberne

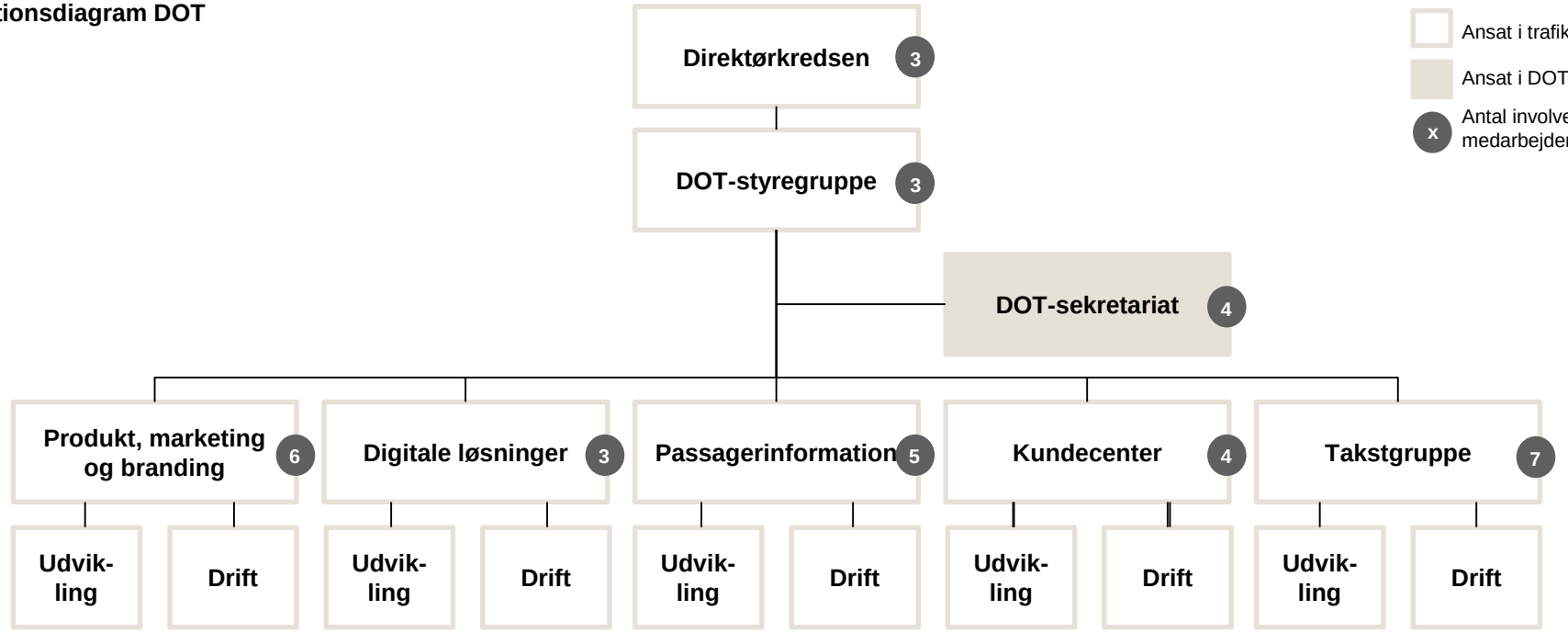


1) Fra 2021 vil Hovedstadens Letbane formentligt ligeledes være underlagt lovbestemmelsen. 2) Finansieringsmodellen bliver i øjeblikket forhandlet i Transportudvalget. 3) Transportministeriet er afbilledet på bestillerniveauet sammen med DSB, da togtrafikken opereres efter en direkte forhandlet kontrakt mellem Transportministeriet og DSB, men Transportministeriet ikke hermed varetager alle de opgaver, som findes hos de øvrige selskaber på bestillerniveauet. 4) Det er kun den del af DSB's drift, som er indenfor Greater Copenhagen, som er indbefattet af DOT. 5) Øresundstrafikken er fra december 2015 ikke længere udbudt men opereres af DSB under samme direkte forhandlede kontrakt med Transportministeriet som den øvrige togdrift. Kilder: Lov om Trafikselskaber, Evaluering af lov om trafikselskaber, Transportministeriet, 2013; DOT umbrella organisations – organisational inspiration to make it easier for public transport customers in the Copenhagen and Zealand region, Inno-V, 2015; Aftale mellem Regeringen, SF og Enhedslisten om Passagertogtrafik i Danmark 2015-2024.

DOT-samarbejdet er konsensus-baseret og forankret i de tre transportselskabers eksisterende organisationer – det medfører dobbeltfunktioner og begrænset beslutningskompetence

- I figuren nedenfor ses DOTs nuværende organisering og antallet af involverede medarbejdere
- Direktørkredsen, der består af direktører fra DSB, Metro og Movia, mødes 1-2 gange årligt og godkender DOTs budget. Beslutninger om den daglige drift varetages i styregruppen, der ligeledes er sammensat af repræsentanter for DSB, Metro og Movia
- Beslutninger i DOTs direktørkreds og styregruppe forudsætter enighed. DOT har dermed en risiko for manglende beslutningskraft
- DOT-sekretariatet består ved fuld indfasning af 4 ansatte, som er ansat i DOT-regi[1]. Sekretariatet refererer til styregruppen og varetager administration mv.
- Udviklings- og driftsopgaver i DOT varetages i en række arbejdsgrupper bestående af medarbejdere fra de tre selskaber. Selskaber bidrager således både til DOT ved direkte budgetbidrag og via lønsum for medarbejdere, som deltager i udviklings- og driftsprojekter i DOT-regi

Organisationsdiagram DOT

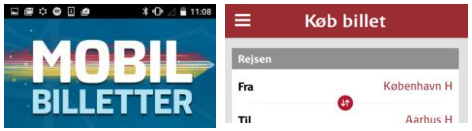


1) Per november 2015 er der primært tale om ansatte udlånt fra Movia og DSB.
Kilde: DOT, 2015.

DOT koordinerer og varetager den række af kunderettede opgaver for transportselskaberne, som er fastlagt i fase 1 – dog med begrænset integration

- I tabellen fremgår en vurdering af graden af integration vedr. **fase 1-opgaver** på tværs af transportselskaberne i DOT samt en forklaring på den tildelte grad af integration
- Det ses, at der er begrænset integration på tværs af selskaberne i DOT, selv på de områder der udgør samarbejdets kerne

Grad af integration: ● Høj ◑ Medium ○ Lav

		Grad af integration i DOT	Forklaring	Eksempler
Fase 1 opgaver	**Billetsalg**	◑	• Via Rejsekort, Mobilbilletter og Mobilperiodekort kan der købes billetter til tog, bus og metro • DSB har egen app og kundeservicecenter til billetkøb	
	Kundeservice	○	• DSB, Metro og Movia har egne kundeservicecentre • Der er oprettet en fælles IVR[1], som router opkald og spørgsmål videre til det det rette trafikselskab	Metro Kundeservice Kundeservice
	Hittegods-administration	○	• DOT har udarbejdet en oversigt på www.dinoffentligetransport.dk med henvisning til de enkelte selskabers hittegodsadministration • Hittegodsadministration varetages fortsat af det enkelte selskab	
	Rejseregler	●	• Der er udarbejdet fælles rejseregler mellem DSB, metro og Movia	
	Trafikinformation	◑	• Rejseplanen.dk og rejseplanen app giver mulighed for at tilgå trafikinformation på tværs af DSB, metro og Movia • De enkelte selskaber har fortsat egne platforme med trafikformation	
	Markedsføring og kommunikation	◔	• Via DOT-platformene www.dinoffentligetransport.dk, Mobilbilletter og Mobilperiodekort varetages fælles kommunikation og markedsføring • Der foregår dog fortsat betydelig kommunikations- og markedsføringsindsatser uden om DOT	

1) IVR (interactive voice response) er et telefonisk omstillingsbord, hvor man ved at indtaste oplysninger kan blive ledt til den rette information eller omstilles til det rette nummer.
Kilde: Rejseregler for DSB, Metro og Movia,

DOT løser kun en mindre del af passagernes problemer med den kollektive transport i Greater Copenhagen

- På baggrund af karakteristikken af transportselskaberne i Greater Copenhagen og DOTs nuværende konstruktion kan man pege på en række governance-udfordringer i den kollektive transport i Greater Copenhagen, som i sidste ende får betydning for brugerne af den kollektive transport
- Governance-udfordringerne kan inddeles i to typer:
  - Dem der har rod i forskelle mellem transportselskaberne
  - Dem der har rod i selve DOTs konstruktion

Governance-udfordringer med rod i forskelle mellem transportselskaberne

- Transportselskaberne i Greater Copenhagen har forskellige ejerkredse, og blandt ejerne er der offentlige myndigheder på både statsligt, regionalt og kommunalt niveau:
  - Det kan besværliggøre beslutningsprocesser og samordning grundet forskellige perspektiver og hensyn
  - Det skaber en ineffektiv styringsrelation blandt andet ift. finansiering af transportselskaberne
- Transportselskaberne og deres bestyrelser har forskellig grad af beslutningskompetence og forskellige krav til beslutningsflertal på forskellige områder

Governance-udfordringer med rod i DOT

- Governancestrukturen i DOT er baseret på bestyrelses- og embedsmands-fora. Der er således et fravær af et politisk/demokratisk niveau, der kan træffe beslutninger med gyldighed for passagerne i det samlede geografiske område Greater Copenhagen
- DOT er baseret på beslutningstagning ved konsensus og har ingen selvstændig beslutningskompetence. Dermed er DOT afhængig af selskabernes gode vilje til at samarbejde
- DOT råder kun over et begrænset antal egne medarbejdere i sekretariatet.
  - Medarbejdere involveret i drifts- og udviklingsprojekter er forankret i de enkelte trafikselskabers organisationer
  - Det udgør en betydelig begrænsning for DOTs eksekveringskraft og skaber dobbeltfunktioner mellem DOT og transportselskaberne

Således adresserer DOT kun i begrænset omfang de governance-udfordringer, som transportaktørerne i Greater Copenhagen står over for

Agenda

1 Ledelsesresume

2 Kortlægning

- 2.1 Vilkår for borgere og virksomheder i Greater Copenhagen
- 2.2 Karakteristik af transportselskaberne
- 2.3 Karakteristik af DOT
- 2.4 Internationale erfaringer
- 2.5 Sammenfatning

3 Løsningsmodeller

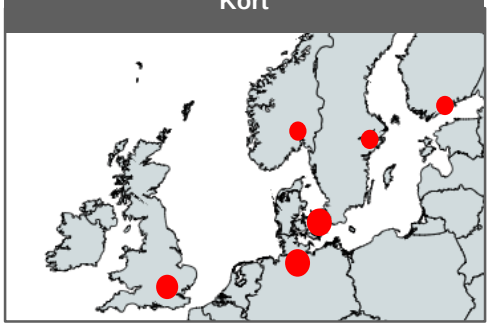
4 Skitser til road maps for implementering

5 Appendiks

De nordeuropæiske transportregioner har væsentlige socioøkonomiske ligheder med Greater Copenhagen, men adskiller sig på befolkningstæthed og areal

Geografisk område - transportregion	Greater Copenhagen	Greater Hamborg	Helsinki	Oslo & Akerhus regionen	Stockholm kommune+opland	Greater London
Kollektive transportformer i regionen	Bus, tog, metro, lokalbaner, færger	Tog, metro, S-tog bus, færge	Bus, sporvogn , metro, færge og regionaltog	Metro, bus, sporvogn, tog og færger	Bus, metro, færge, lufthavnstog, bus, regionaltog og sporvogne	Bus, regionaltog, fjerntog, letbane, metro og sporvogn
Population i regionens hovedby	671.751[2]	1.751.775	612.664	634.463	897.700	8.416.500
Regionens population indenfor PTA[1]	2.523.624	3.368.000	1.182.342	1.210.220	2.163.042	8.416.500
Regionens areal (km²)	9.176	8.628	1.558	5.005	6.526	1.572
Regionens befolkningstæthed (befolk./km²)	275	390	759	242	331	5.354
BNP pr. capita i regionen, EUR	33.108	39.317	37.800	47.100	41.100	45.839

Kort



- Greater Copenhagen er i høj grad sammenligelig med de nordeuropæiske naboregioner Helsinki, Oslo og Ankerhus, Hamborg samt Stockholm Kommune og opland.
- Særligt er de nordiske byers population og BNP per capita sammenlignelig
- Dog har Greater Copenhagen en væsentlig lavere befolkningstæthed end de andre regioner (m. undtagelse af Oslo)
- Sammenligneligheden regionerne i mellem muliggør meningsfulde benchmarks af økonomiske nøgletal

Kilde: EMTA Barometer 2013; Eurostat; Teamanalyse
1) Public Transport Authority
2) Hovedby er defineret som Eurostats definition, derfor er København defineret som København og Frederiksberg kommune

Greater Copenhagens kollektive trafik er sammenlignelig med nordiske cases på en lang række nøgletal, men adskiller sig ved betydelig flere beslutningsarenaer og et større antal ejere

- Nedenfor vises en karakteristik af de transportorganisationer, Greater Copenhagen sammenlignes med. Der er stor forskel på antallet af beslutningsarenaer og finansieringskilder, men der ellers er stor lighed med hensyn til antal passagerer, samlede udgifter og passagerindtægter.
- De internationale transportorganisationer er modsat DOT *leveranceorganisationer,* der varetager hele eller dele af ansvaret for driftsopgaven. Greater Copenhagen er i tabellen repræsenteret ved de ansvarlige transportorganisationer på bestillerniveau i stedet for DOT.
- Tabellen viser også tydeligt, at antallet af transportformer ikke i sig selv er en hindring for oprettelsen af én transportorganisation for et regionalt område.
- Bagvedliggende faktaark for metropolområderne og deres transportorganisationerne kan findes i appendiks s. 90-99

Geografisk område	Greater Copenhagen[1]	Greater Hamborg	Helsinki	Oslo & Akerhus	Stockholm + opland	Greater London
Ansvarlig transportorganisation(er) på bestillerniveau	Metro, S, movia, DSB Øresund	HVV	HSL HRT	Ruter#	SL	Transport for London
Transportformer og øvrige opgaver i transportorganisation	Bus, tog, metro, lokalbaner, færger	Bus, S-bahn, U-bahn, færge	Bus, sporvogn, metro, færge og regionaltog	Metro, bus, sporvogn og færger	Bus, metro, regionaltog og sporvogne	Bus, regionaltog, letbane, metro og sporvogn (+ vejvedligehold, trafikregulering, bycykler)
Intra-regionale transportarter ikke indeholdt i nævnte transportorganisation(er)	Regional- og fjerntog (DSB reg.- og fjerntog)	Enkelte buslinjer udeholdt af HVV		Tog opereres eksternt af NSB	Færger er drevet af Waxholmsbolaget og lufthavnsbus og –tog drives selvstændigt[3]	
Andel af intra-regional kollektiv trafik som er dækket af nævnte transportorganisation(-er)[2]	~91%[4]	~90-98%[5]	~100%	~87%[6]	~99%[7]	~100%
Antal beslutningsarenaer[8]	3: DSB, Metroselskabet, Movia (foruden ejerkredsen)	1: Board of partners (repræsentation fra byen, delstater og amter)	1: HSL's bestyrelse	1: Ruters bestyrelse (dog fragmenterede investeringsbeslutninger)	1: Stockholms Regionalråd	1: Greater London Authority
Antal ejere	45 kommuner, 2 Regioner og Staten	10: Byen Hamborg >85%, res. 2 delstater og 7 amter	7: Helsinki Kommune samt 6 nabokommuner	2: Oslo kommune, Akershus Region (3 inkl. Staten)	1: Stockholm Region	1: Greater London Authority
Antal passagerer, mio.	415	738	353	282	757	3.971
Samlede udgifter transportorg. (uden af- og nedskrivninger)	7.085		4.337	4.480	14.570	61.349
Passagerindtægter, mDKK	4.672	5.630	2.140	2.616	5.125	41.064

Kilde: Regnskaber og årsrapporter og selskabernes hjemmesider; Teamanalyse

1) Uden DSB regional- og fjerntog. 2) Estimeret på baggrund af samlet kortlægning. 3) Flybusserne drives af FAC Flygbussarna Airport Coaches AB mens Arlanda Express drives af A-Train AB 4) DSB's regionaltog i Øst-Danmark er ikke med i de nævnte transportorganisationer (477 mDKK passagerindtægter i 2014, ~9% af de totale passagerindtægter). Der er ikke taget højde for fjerntogstrafik, da dette er interregional trafik. 5) Tallet er skønnet, langt størstedelen af trafikken afvikles under HVV alliancen, enkelte buslinjer gør dog ikke 6) 37 millioner rejser bliver foretaget i NSB's tog, hvilket svarer til ~13% af samlet antal intraregionale rejser i Oslo+Ankerhus 7) 2,2 mio. rejser med færgen i Stockholm, 3,3 mio. rejser med lufthavnstog og ca. 3,4 mio. rejser med lufthavnsbus i Stockholmsområdet svarer samlet til ~1% af den intra-regionale kollektive trafik i Stockholm kommune + opland. 8) Med beslutningsarenaer forstås de beslutningsbærende organer, som skal samtykke før transportorganisationen(erne) kan træffe beslutninger.

De internationale transportorganisationers ejer- og bestillerniveau er organiseret betydeligt anderledes end i Greater Copenhagen

- De internationale cases er eksempler på *transportorganisationer*, som - modsat paraplyorganisationen DOT - er gået skridtet videre både hvad angår strukturel integration og de opgaver og aktiviteter, som løses af transportorganisationen[1]
- Den strukturelle integration består i, at bestillerniveauerne er tilnærmelsesvis samordnede under transportorganisationen, ligesom transportorganisationerne ligeledes varetager opgaver ud over det rent kunderettede
- HSL og TfL varetager hele bestiller-niveauet i de respektive regioner, hvilket muliggør høj integration

Ejer-niveau	**Oslo Kommune**	**Akershus Region**	**Den norske stat**	
Bestiller-niveau	**Ruter#**		**NSB**	**NFD**[2]
Operatør-niveau	**Metro og sporvogn:** Sporveien Oslo	**Busser og færger:** Flere operatører	**Lokal- og regional-tog**	**Flytog**

Ejer-niveau	**Stockholms Regionsråd**		**Portare & Transdev Sverige AB**	
Bestiller-niveau	SL		Waxholm s-bolaget	**Arlanda Express & Flyg-buss**
Operatør-niveau	**Regionaltog:** Stockholmståg	**Bus, metro og sporvogn:** Flere operatører	**Færge-drift**	

Ejer-niveau	**Helsinki Kommune**	**6 nabokommuner**	
Bestiller-niveau	HSL HRT		
Operatør-niveau	**Regionaltog:** VR	**Busser:** Flere forskellige operatører	**Metro, Sporvogn og færge:** HKL

Ejer-niveau	**Greater London Authority**	
Bestiller-niveau	Transport for London	
Operatør-niveau	**Metro:** London Underground Limited	**Bus, sporvogn, regionaltog, letbane:** Flere forskellige kontraktoperatører

Ejer-niveau	**Staterne Schleswig-Holstein og Niedersachsen**	**Hamborg by**	**7 amter**		**Tyske stat**	**Andre ejere**
Bestiller-niveau	HVV				**Deutsche Bahn**	**Øvrige regionale og nationale togselskaber**
Operatør-niveau	Ham. Hochbahn (Metro og bus)	Verkehrsbetriebe Ham.-Holstein AG (Bus)	S-Bahn Ham. GmbH (S-tog)	Regionalbahn Schleswig-Holstein (regionaltog)	**Operatører**	
	Bus, metro, S-bane, færger og regionaltog Flere forskellige operatører					

1) Se slide 17 for DOT's organisering i forhold til ejer- og bestiller-niveau
2) Nærings- og fiskeri-departementet

Internationale transportorganisationer er kendetegnet ved en varierende, men høj grad af integration – både eksternt ift. andre transportaktører i regionen og internt mellem transportarter

Grad af integration: ● Høj ◑ Medium ○ Lav

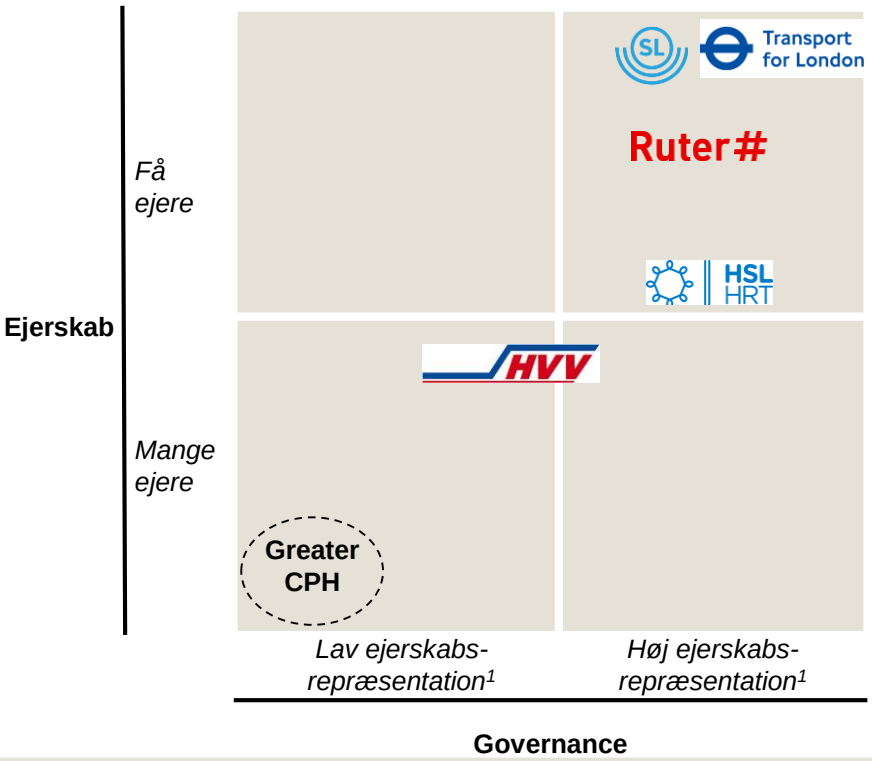
	Eksternt	Styringsmæssige faktorer		Operationelle faktorer		Brugerrettede faktorer
Faktor	**Ekstern koordination**	**Ejerskab og finansiering**	**Governance og investeringsbeslutninger**	**Billetter og takster**	**Produktintegration**	**Kommunikation, rute- og køreplaner**
Forklaring af målbarhed	*Hvor stærk er koordineringen med eksterne/nationale transportaktører*	*Antal ejere og overlap mellem ejerskab og finansiering*	*Ejernes grad af repræsentation og klarheden i styringskæden*	*Graden af integration i systemerne samt eventuel ekstern koordinering*	*Graden af integration mellem transportformer samt styringen af dette*	*Graden af integration samt eventuel ekstern koordinering*
HVV	◕ Deutsche Bahn opererer regionaltog i Hamburg, men disse er indeholdt i HVV alliancen. Uklar koordinationsmekanisme op imod langdistance tog	◕ 10 ejere, Hamborg by ejer > 85%, resterende er delstaterne Schleswig-Holstein, Niedersachsen og 7 amter	◔ Ejerne er repræsenteret i et supervisory board der sætter den overordnede retning for HVV. HVV står for udarbejdelse af business cases og scenarioanalyser. Investeringsmidler og beslutninger er fragmenteret	◕ Billetter og takster er harmoniseret i HVV's område, således at man kan skifte transportart uden ny rejsehjemmel. HVV varetager elektronisk billettering, mens andre billettyper varetages af en operatør på tværs af alle operatører	◑ Yderligere koordination mellem operatørerne facilitieres i et advisory board af HVV	◑ Kommunikation og marketing varetages af HVV. Udvalgte bestillerniveauopgaver har HVV uddelegeret til operatørerne, der varetager disse opgaver på tværs af alle operatører, fx køreplanlægning
Ruter#	◔ Koordinationen med den statsejede togoperatør NSB angående billetter og kommunikation er mangelfuld	◕ 2 ejere: Oslo Kommune og Akershus, som deler finansieringen gennem årlige tilskudsbevillinger	◑ De to ejere har majoritet i bestyrelsen og forhandler leveranceaftaler med Ruter. Investeringsmidler- og beslutninger er fragmenteret	◑ Integreret under Ruter. Dog sikrer billetsamarbejdet med NSB kun delvis integration, da visse billetter ikke kan kombineres og der altid kræves to billetter	◕ Ruter tilstræber gennem incitamentsordninger og kontraktbestemmelser ens serviceniveau på tværs af transportformer	◑ Ruter er ansvarlig for kommunikation og planlægningen men NSB er ikke samordnet herunder
SL	◕ Det statsejede nationale SJ er underlagt SL's styring hvilket skaber gode koordinationsmuligheder. Desuden er Waxholmsbolaget også ejet af SLL	● Stockholm Region er eneejer af SL og leverer hele den offentlige finansiering	● Stockholm Regionsråd udpeger SL's bestyrelse og træffer investerings-beslutningerne	◕ Integreret under SL og fastsat af regionsrådet	◕ Trafikkomitéens reguleringsprogram fastsætter standarder for transportydelserne	◑ SL står for kommunikationen og fastsætter ruter. Det er dog operatørerne som står for kundekontakt og detaljeret planlægning
HSL HRT	● Det statsejede VR opererer regionaltog under HSL's styring	◕ 7 ejerkommuner som leverer hele den offentlige finansiering. Tilskudsniveauet fastsættes af bestyrelsen	◕ Ejerkommunerne udpeger på generalforsamlingen HSL's bestyrelse fra egne rækker. Investerings-beslutninger er delt i forskellige arenaer	● Integreret under HSL og fastsat af bestyrelsen. Nyt billetsystem er mere grænseoverskridende og datadrevet	● HSL's bestyrelse bestemmer kvantitet og kvalitet af den kollektive service	◕ HSL står for kommunikation gennem real-time systemer og er ansvarlig for planlægningen men operatørerne står for detaljeret planlægning
Transport for London	● TfL er eneste transportaktør i regionen London. Koordinationen nationalt foregår bl.a. gennem National Rail	● Greater London Authority er ene ejer af TfL og finansierer sammen med staten organisationen	● Borgmesteren udpeger bestyrelsen og er selv formand. Han træffer sammen med forsamlingen i Greater London Authority investeringsbeslutninger	● Integreret under TfL. Billetsystem benytter chip-kreditkort eller oyster-card som direkte betalingsmetode	◕ TfL benytter kontrakterne med operatørerne til at specificere servicekrav	● TfL står for kommunikation gennem real-time systemer og er ansvarlig for planlægningen

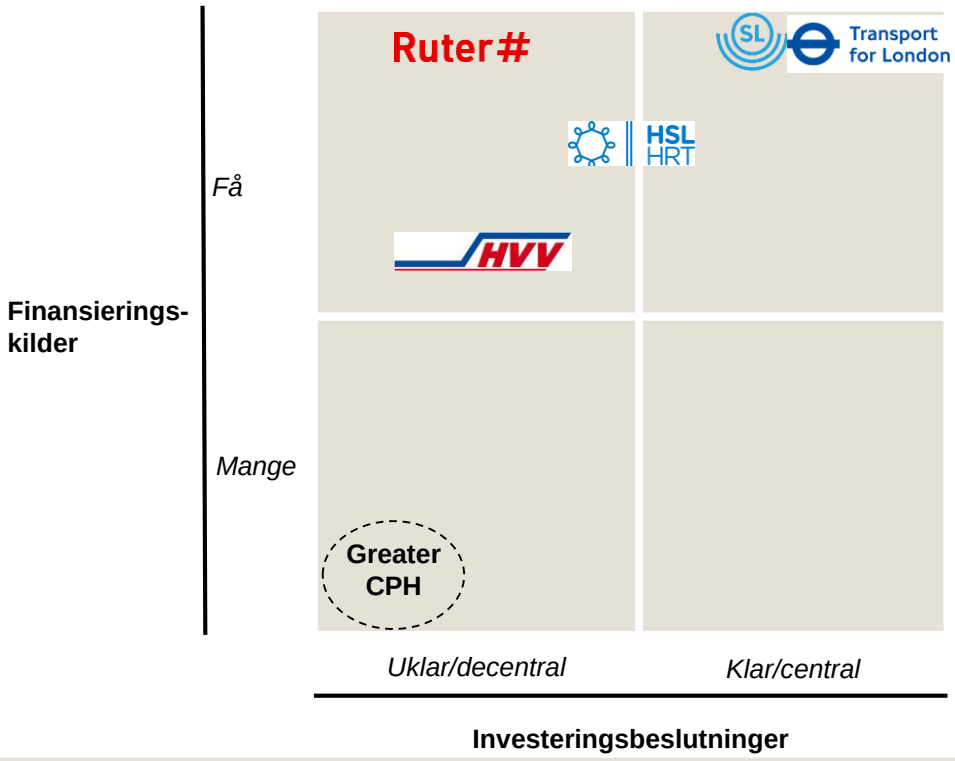
Grad af integration[1]: Lav → Høj

1) SL og HSL har tilnærmelsesvis samme overordnede integrationsniveau. Dog er SL mere integreret på de styringsmæssige faktorer mens HSL er mere integreret på de operationelle og brugerrettede

Greater Copenhagen adskiller sig fra de internationale cases ved fragmenteret ejerlandskab og repræsentation, mange finansieringskilder og decentrale investeringsbeslutninger

- Nedenfor sammenfattes de internationale trafikorganisationers governance-struktur
- Greater Copenhagen er vist som en proxy for den nuværende situation, da DOT som *paraplyorganisation* alene har en *koordinerende* rolle i forhold til de kunderettede aktiviteter. Derimod er de internationale, regionale transportorganisationer faktiske *leveranceselskaber,* der varetager ansvar for hele eller dele af driften i et givent geografisk område
- Transportorganisationerne er kendetegnet ved:
  - **HSL** har forholdsvis mange ejere, men governance-strukturen sikrer høj repræsentation, samtidigt med at finansieringsmodellen og investeringsbeslutninger har tydeligt mandat
  - **Ruter** deler nogle af de udfordringer DOT står overfor. Dels er togdriften ekskluderet fra Ruters koordination, hvilket skaber udfordringer for integration mellem transportarterne, og dels er investeringsbeslutningerne fordelt ud på mange forskellige organer
  - **SL** og **TfL** står ud som klare og stærke governance-modeller, hvor finansiering og investeringsbeslutninger ligger klart hos ejerkredsen





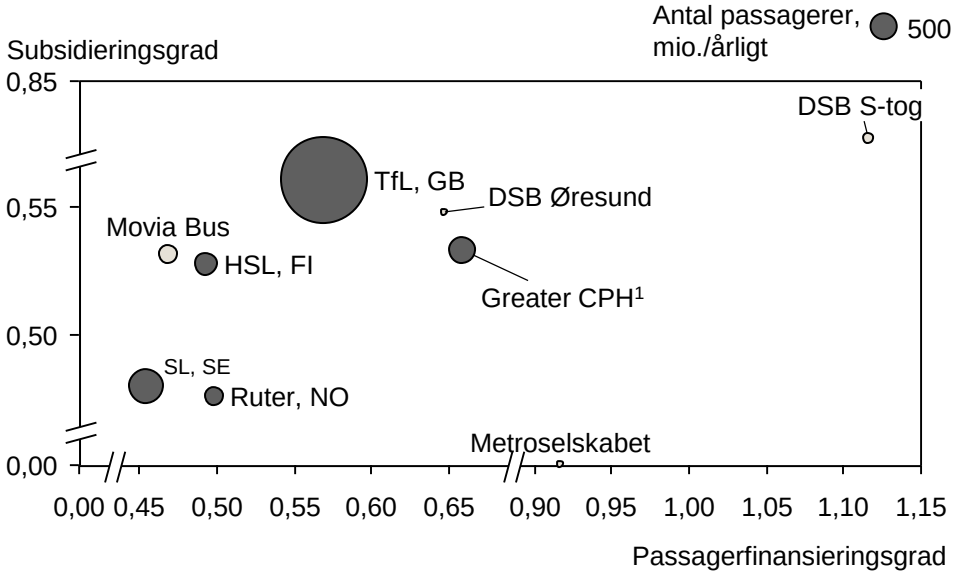
1) Ejerskabsrepræsentation er defineret som i hvilken grad ejerkredsen er repræsenteret i selskabernes ledende organer.

International benchmark synliggør betydelige forskelle mellem transportorganisationernes subsidierings- og passagerfinansieringsgrad – Greater CPH har højt tilskud og driftsomkostning

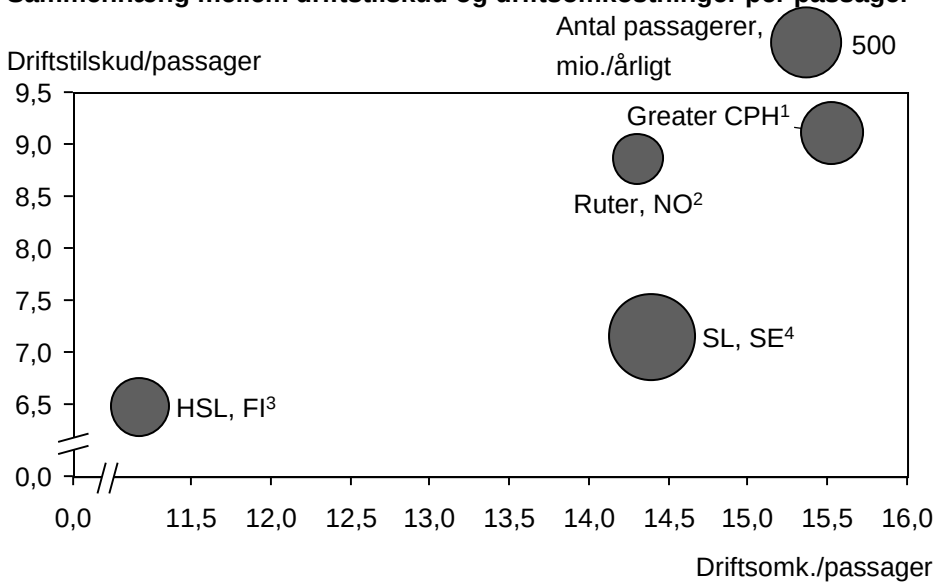
- Figuren viser subsidieringsgraden og passagerfinansieringsgraden, defineret som henholdsvis tilskud/totale udgifter og passagerindtægter/totale udgifter
- Greater Copenhagen har væsentlig højere subsidierings- og passagerfinansieringsgrad end SL og Ruter. Det er i høj grad drevet af DSB S-tog, som er væsentligt "overfinansieret" (lave omkostninger, høje passagerindtægter og høje trafikkontraktindtægter/subsidier)
- I både Greater Copenhagen og TfL summer finansieringsgraderne til over 1, i Greater Copenhagen drives dette af DSB-selskaberne
- Der er meget markante forskelle mellem Greater CPH's transportformer mht. subsidierings- og passagerfinansieringsgrader

- Figuren viser driftstilskud og driftsomkostning pr. passager
- De internationale regionale transportorganisationer har lavere driftsomkostninger og lavere driftstilskud pr. passager end Greater Copenhagen. Det kan skyldes, at Greater Copenhagen har en lavere befolkningstæthed
- Der er indikation af en positiv sammenhæng mellem driftsomkostning pr. passager og driftstilskuddet, således at omkostningsniveauet pr. passager afspejles i subsidieniveauet

Sammenhæng mellem subsidieringsgrad og passagerfinansieringsgrad



Sammenhæng mellem driftstilskud og driftsomkostninger per passager



NB: Der er betydelige forskelle i detaljeringsgraden i selskabernes regnskaber, hvorfor tallene skal ses som indikative. TfL er udeladt i højre figur pga. manglende detaljeringsgrad i regnskabet.

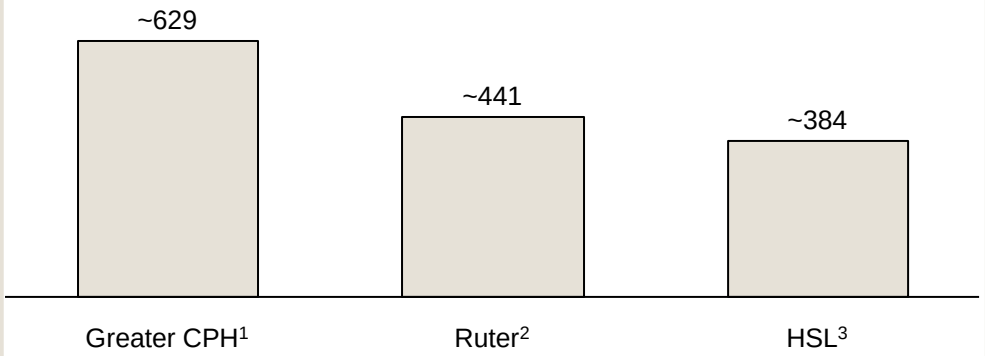
1) Greater Copenhagen dækker over Movia (bus+lokalbaner), DSB S-tog, DSB Øresund og Metroselskabet samlet.
2) Driftsomkostninger for Ruter er opgjort som driftomkostninget til båt, buss, t-bane, Trikk & Andre transportkostnader.
3) Driftsomkostninger for HSL er opgjort som omkostningerne under operation expenses: Operation of services og Infrastrucuture.
4) Driftsomkostninger for SL er opgjort som entreprenadkostnader trafik og øvrige roelseskostnader.
Kilde: EMTA for TfL, årsrapporter og regnskaber for resterende selskaber, teamanalyse

Greater Copenhagen har høje absolutte overheadomkostninger – og overhedomkostningerne per passager og per realiseret km ligger i den høje ende

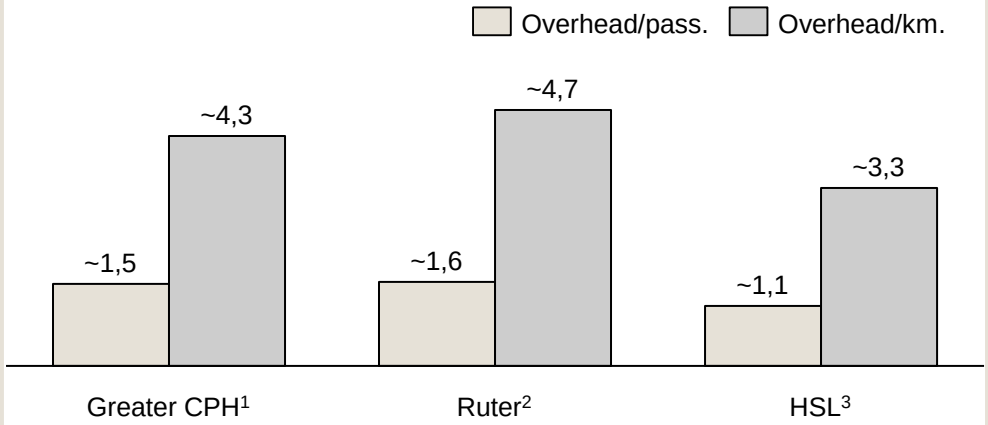
- Figuren nedenfor indikerer, at overhead-omkostningerne for trafikselskaberne, der opererer i Greater Copenhagen (ekskl. DSB Regional- og Fjerntog), er højere end i Ruter og HSL
- Figuren skal alene ses som en indikation, da der er forskel på regnskabspraksis selskaberne i mellem[1-3]. Yderligere varetager DSB både opgaver på bestiller- og operatørniveau

- Nedenfor ses overhead-omkostninger pr. passager og pr. km. for de tre nordiske transportselskaber. Greater Copenhagen har højere overhead pr. passager og pr. realiseret kilometer end HSL, men lavere end Ruter
- HSL er den transportorganisation med størst integrationsgrad af de tre, og fremstår også som den transportorganisation med mindst overhead pr. passager og pr. km
- Greater Copenhagen har flere passagerer end Ruter og HSL, hvorfor man kunne forvente en lavere overhead pr. passager. En mulig modsatrettet effekt på overhead/passager er at Greater Copenhagen varetager en større geografi med lavere befolkningstæthed end Ruter og HSL

Overheadomkostninger, mDKK[1]



Overheadomkostninger pr. passager og pr. km., kr./passager og kr./km.



NB: Der er betydelige forskelle i detaljeringsgraden i selskabernes regnskaber, hvorfor tallene skal tages som indikative. SL og TfL er udeladt pga. manglende detaljeringsgrad i selskabsregnskaber.

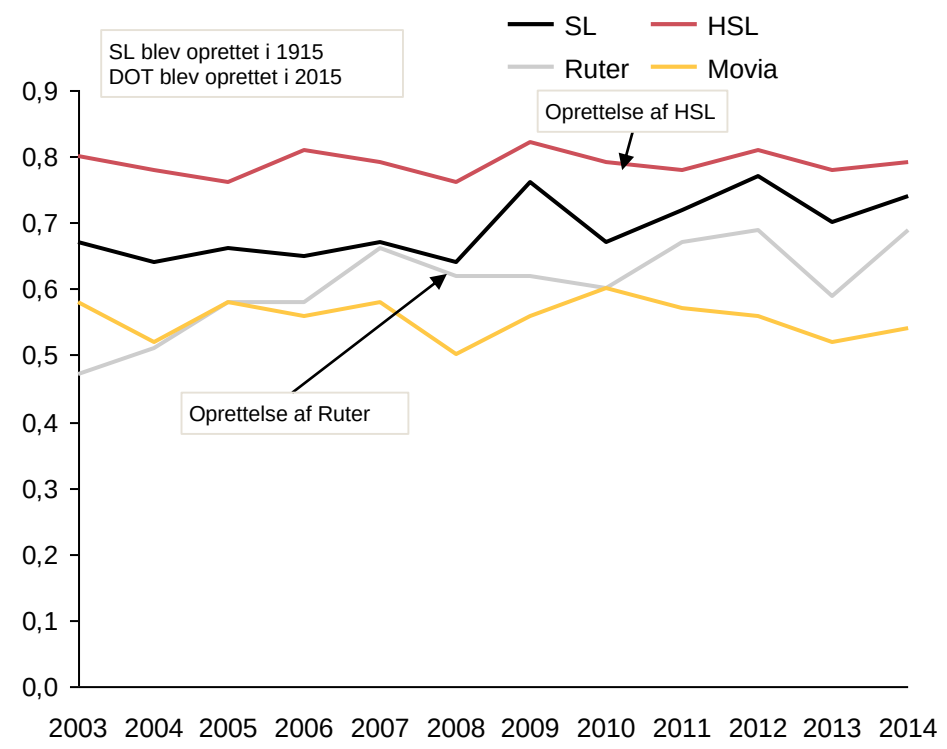
1) Greater CPH dækker over DSB S-tog, DSB Øresund, Movia bus, Movia lokalbane & Metroselskabets, og de angivne overheadomkostninger dækker over de samlede administrations- og salgsudgifter. For salgs- og administrationsomkostninger for DSB Øresund og DSB S-tog er de samlede adm.- og salgsomkostninger fordelt ud på de tre DSB-selskaber (her kun inkluderet S-tog og Øresund) via en fordelingsnøgle der er konstrueret ud fra passagerindtægter.
2) For Ruter består overheadomkostningerne af posten "Drift af Ruter" i regnskabet som beløber sig til 552 mNOk.
3) For HSL består overheadomkostningerne af posterne Purchase of other services (24,3 mEUR), Personnel (19,1 mEUR) og others (8,1 mEUR)
Kilde: Selskabernes årsregnskaber; teamanalyse

Det overordnede tilfredshedsniveau og tilfredshed med ventetiden ved skift i den kollektive trafik i Greater Copenhagen er lav sammenlignet med andre nordiske byer

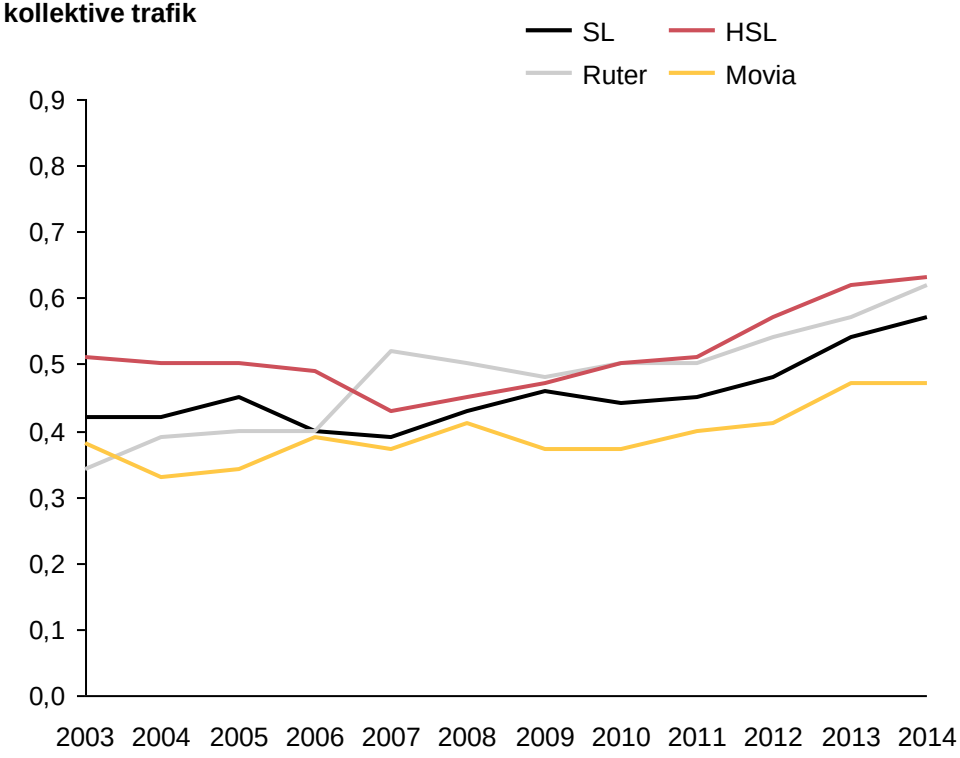
- Greater Copenhagen (Movia) klarer sig væsentligt dårligere end øvrige nordiske byer i forhold til den overordnede tilfredshed med byernes kollektive trafik
- I figuren sammenlignes København med nordiske byer, der har en høj grad af integration i deres transportorganisationer
- For uddybning af de bagvedliggende drivere for den overordnede tilfredshed, se appendiks s. 84

- Greater Copenhagen (Movia) klarer sig også dårligere end de andre nordiske byer, når passagerer bliver spurgt, om de mener at ventetiden er kort ved skift i den kollektive trafik
- Udviklingen har været let opadgående for Greater Copenhagen siden 00'erne, mens de øvrige byer har haft en større vækst i tilfredshed
- Forskellene i tilfredshed kan skyldes etableringerne af integrerede transportorganisationer i de andre europæiske byer

Andel respondenter der er tilfredse med den kollektive trafik



Andel respondenter der mener at ventetiden er kort ved skift i den kollektive trafik



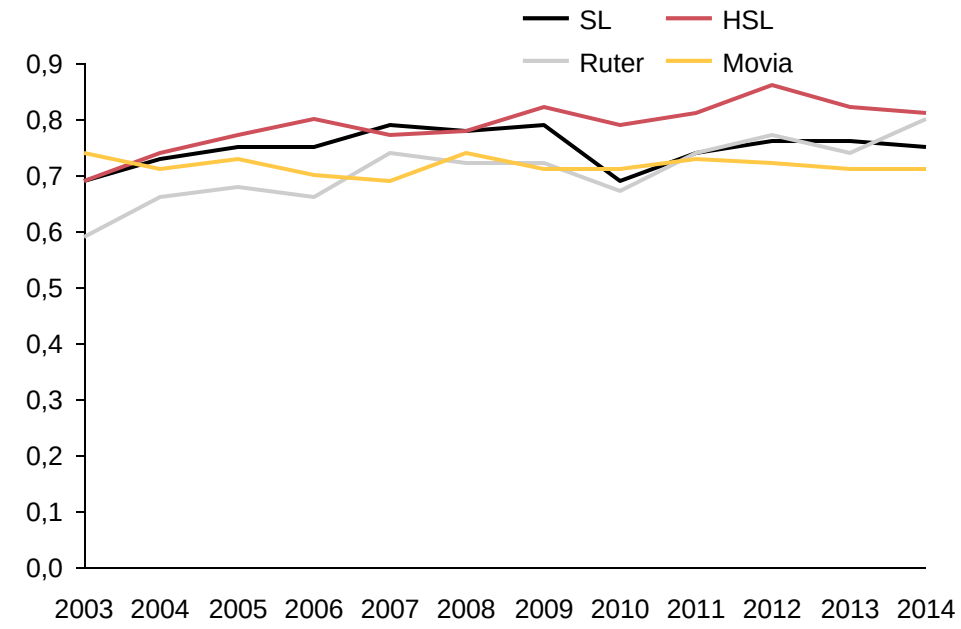
Kilde:Benchmarking in European Serivce of public Transport (BEST) spørgeskemaundersøgelse

Tilfredsheden med informationsniveauet i den kollektive trafik i Greater Copenhagen er lav sammenlignet med andre nordiske byer - og lav generelt når der opstår trafikale problemer

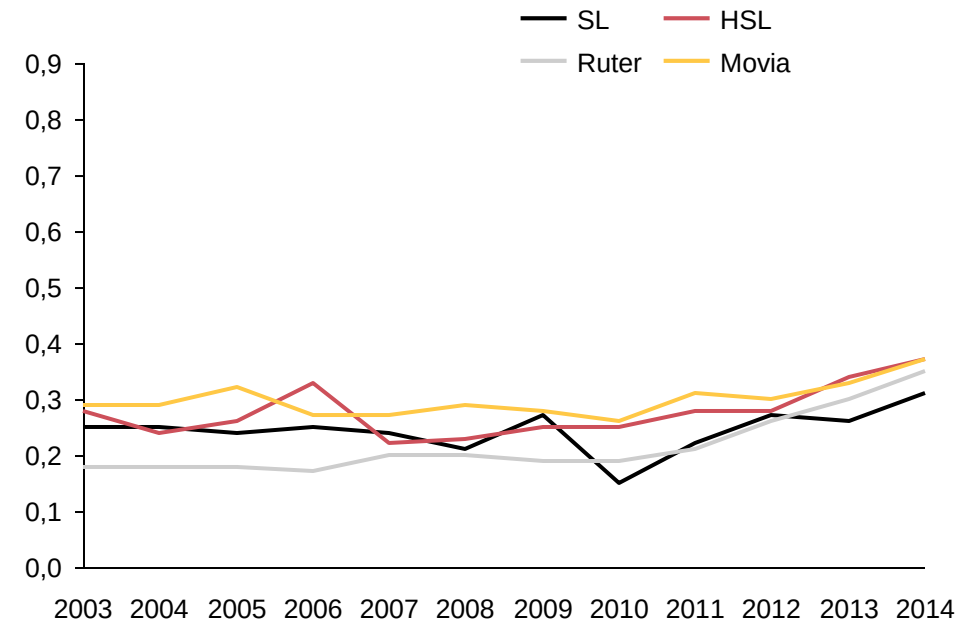
- Greater Copenhagen (Movia) klarer sig dårligere end de andre byer når passagerer bliver spurgt om, hvor nemt det er at få information når man planlægger en rejse med den kollektive trafik
- Greater Copenhagen (Movia) har haft en let nedadgående trend, mens de øvrige transportorganisationer har haft kraftig stigning i tilfredsheden på dette parameter. Greater Copenhagen går således fra at være den bedst placerede by i 2003 til at blive den der klarer sig dårligst i spørgeskemaundersøgelsen i 2012-2014

- De nordiske byer generelt er dårlige til at informere, når der opstår problemer i den kollektive trafik (bedste er HSL og Greater Copenhagen 0,37)
- Udviklingen i tilfredshed har været let opadgående i de seneste år for de sammenlignede byer

Andel respondenter der mener, at det er nemt at få information ved planlægning af rejse med den kollektive trafik



Andel respondenter der mener at informationen er god når der opstår problemer i den kollektive transport



Kilde:Benchmarking in European Serivce of public Transport (BEST) spørgeskemaundersøgelse

De internationale cases viser at integration indenfor fire betydende områder er vigtige for brugeroplevelsen og effektiviteten af transportorganisationen

Brugerrettet integration

- Brugerrettede integration, herunder kommunikation, marketing og rute- og køreplaner er alle integreret i en betydelig højere grad i de internationale nabo-metropolers kollektive transportsystemer
- Øget brugerrettet integration har stor betydning for brugeroplevelsen

Operationel integration

- Billet- og takstsystemer er integreret i langt højere grad end i Greater Copenhagen
- Bedre ekstern koordinering samt højere grad af produktintegration transportarterne i mellem
- Indikation af at operationel integration både har betydning for transportorganisationens effektivitet og for brugeroplevelsen

Effektivitet og brugeroplevelse

Integration i investerings-beslutninger og finansiering

- Øget integration i investerings-beslutninger og finansiering i forhold til Greater Copenhagen giver effektivitet igennem større samordning af beslutninger
- Muliggør at optimere ift. den samlede trafikale situation i stedet for at suboptimere på delområder
- Indikation på, at større integration i investeringsbeslutninger og finansiering giver både effektivitet og bedre brugeroplevelse

Integration i ejerskab

- Et mere samlet ejerskab er i de internationale cases karakteriseret med få beslutningsarenaer og finansieringskilder der sikrer en mere enstrenget governance-struktur
- En mere enstrenget governance-struktur styrker eksekveringskraften og kan facilitere at de rigtige beslutninger træffes, hvilket leder til øget effektivitet og bedre brugeroplevelse

Agenda

1 Ledelsesresume

2 Kortlægning

- 2.1 Vilkår for borgere og virksomheder i Greater Copenhagen
- 2.2 Karakteristik af transportselskaberne
- 2.3 Karakteristik af DOT
- 2.4 Internationale erfaringer
- 2.5 Sammenfatning

3 Løsningsmodeller

4 Skitser til road maps for implementering

5 Appendiks

Konklusion: Begrænsninger i DOT og succesfulde internationale rollemodeller peger mod modeller for øget integration mellem transportorganisationerne i Greater Copenhagen

Kortlægning af vilkår for borgere og virksomheder

Situation

- Betydelig pendling til og fra hovedstadsområdet
- Betydelige trængselsproblemer, som forventes forværret i fremtiden

Observationer

- Sammenhængende kollektiv transport er vigtig for borgere og virksomheder
- Gode trafikale forbindelser er afgørende for vækst og beskæftigelse
- Kollektive transportformer er oftest mere miljøvenlige end private transportformer

Konklusion

- Potentiale for vækst og miljø ved øget sammenhæng i den kollektive trafik

Karakteristik af transportselskaberne

Situation

- Movia, Metroselskaber, DSB og på sigt Hovedstadens Letbane varetager alle dele af det kollektive trafikbehov i Greater Copenhagen

Observationer

- Trafikselskaberne i Greater Copenhagen varetager hver især en delmængde af den samlede ydelse, som passagerne efterspørger, hvilket skaber udfordringer for sammenhængen

Konklusion

- Der er ikke en samlet ejerrolle i Greater Copenhagen som understøtter realisering af gevinster fra øget sammenhæng i den kollektive trafik

Karakteristik af DOT

Situation

- DOT er etableret 1. jan 2015 på foranledning af lov om trafikselskaber

Observationer

- DOT har et svagt beslutningsmandat baseret på konsensus og et fravær af politisk/demokratisk niveau
- Integrationen af kunderette aktiviteter i DOT er lav
- Der er et fravær af operationel integration og samordning af investeringsbeslutninger
- Governance-struktur understøtter kun i ringe grad DOTs aktiviteter

Konklusion

- Den nuværende governance-model er utilstrækkelig til at understøtte aktiviteterne i DOT fase 1 og fase 2 og dermed muligheden for at understøtte vækst og livskvalitet

Internationale benchmarks

Situation

- Mange regioner har samordnet den kollektive trafik i én transportorganisation
- Oslo, Helsinki, Hamborg, Stockholm og London er relevante eksempler

Observationer

- Internationale transportorganisationer har stærk governance-struktur, få beslutningsarenaer og få finansieringskilder og flere opgaver i forhold til DOT
- Der indikation på højere brugertilfredshed og mere effektiv drift hos de internationale transportorganisationer

Konklusion

- Der er potentiale for en mere sammenhængende kollektiv trafik og mere effektiv drift – og stærke governance-modeller er nødvendig for at nå disse mål

Modeller for øget integration i den kollektive transport i Greater Copenhagen

Agenda

1 Ledelsesresume

2 Kortlægning

3 Løsningsmodeller

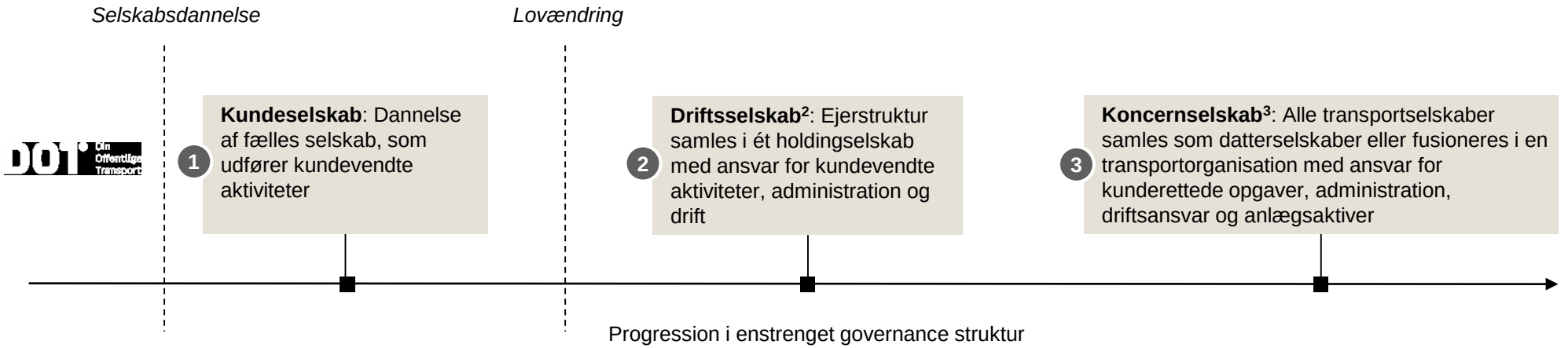
- 3.1 Opstilling af løsningsmodeller
- 3.2 Vurdering af løsningsmodeller på succesfaktorer
- 3.3 Modeleffekter

4 Skitser til road maps for implementering

5 Appendiks

3 modeller[1] for øget integration på baggrund af lovgrundlaget, internationale erfaringer og erfaringer fra andre sektorer

- **Model 1** afspejler den størst mulige integration på baggrund af det nuværende lovgrundlag med dannelsen af et fælles selskab til varetagelse af kundevendte aktiviteter
- **Model 2** kræver en lovændring, idet et holdingselskab dannes som ét fælles ejerskab for transportselskaberne, som samordner governance-strukturen og varetager administration, kundevendte aktiviteter og driftsansvar
- **Model 3** indebærer, at de nuværende transportselskaber samles i en koncern, som både varetager administration, kundevendte aktiviteter, driftsansvar og de samlede anlægsaktiver
- Model 1 kan anskues som en trædesten til yderligere integration, mens model 2 og 3 er mulige endemål for integrationsprocessen, da de qua deres governance- og styringsstrukturer samt opgaveportefølje direkte understøtter øget integration i den kollektive transport
- Modellerne inkluderer som udgangspunkt DSB S-tog, Øresundstog og Regionaltog, selvom dette rejser udfordringer i forhold til en eventuel udskillelse fra det øvrige DSB. Opmærksomhedspunkter i forhold til DSB i denne sammenhæng behandles selvstændigt på side 57
- Nedenfor bliver de rene modeller præsenteret, for mulige modelnuancer, herunder et holding-selskab uden drift og udvidet forpligtende samarbejde se appendiks side 82



1) Modellerne har karakter af klare arketyper, der er kendetegnet ved gradvist stærkere governance-struktur og bredere opgaveportefølje. Det understreges, at modellerne kan nuanceres yderligere, herunder som del af en forberedende analysefase. Se s. 82 i appendiks for yderligere nuancer i modelopstilling.
2) Model er delvis inspireret af HVV i Hamborg.
3) Model og dens variationer er inspireret af Ruter i Oslo, SL i Stockholm og HSL i Helsinki.

Oversigt over modeller for øget samarbejde og integration

- Tabellen nedenfor giver en overordnet karakteristik af de 3 modeller med hensyn til bl.a. selskabsform, ejerforhold, beslutningskompetence mv.

Model	1 Kundeselskab	2 Driftsselskab	3 Koncernselskab
Selskabsform	▪ I/S	▪ A/S	▪ A/S
Ejerforhold	▪ Op til 45 kommuner, 2 regioner og staten har inddirekte ejerskab igennem Movia, DSB og Metroselskabet	▪ Op til 45 kommuner, 2 regioner og staten har direkte ejerskab	▪ Op til 45 kommuner, 2 regioner og staten har direkte ejerskab
Bestyrelse	▪ 1 repræsentant fra hver ejer. Mødes efter behov, formentlig 4 gange årligt	▪ Fuld bestyrelse jf. selskabsloven med eksterne medlemmer og medarbejderrepræsentation. Formaliseret forretningsorden med 4-6 møder årligt	▪ Fuld bestyrelse jf. selskabsloven med eksterne medlemmer og medarbejderrepræsentation. Formaliseret forretningsorden med 4-6 møder årligt
Ledelse	▪ Smal driftsledelse	▪ Fuld selskabsledelse med nødvendige støttefunktioner	▪ Fuld selskabsledelse med udvidede støttefunktioner
Beslutningskompetence	▪ Begrænset til interne styringsmæssige forhold, ansættelser, afskedigelser, etc.	▪ Fuld selskabsmæssig dispositionsret samt ansvar for en række eksterne driftsforhold og koordinering af visse investeringsforhold	▪ Fuld selskabsmæssig dispositionsret samt ansvar for alle eksterne drifts- og investeringsforhold
Kundeopgaver	▪ Alle kundevendte aktiviteter	▪ Alle kundevendte aktiviteter	▪ Alle kundevendte aktiviteter
Administration	▪ Small administrativ support til drift af I/S	▪ Fuld selskabsadministration	▪ Fuld selskabsadministration
Planlægning	▪ Kun planlægning i relation til egne kundevendte aktiviteter	▪ Planlægningsopgaver udvides betydeligt og omfatter overordnede infrastruktur-forhold samt detailplanlægning i samarbejde med transportselskaberne	▪ Fuld planlægningsansvar for alle drifts- og infrastrukturforhold med relaterede detailplanlægningsfunktioner
Trafikfaglig rådgivning	▪ Ingen	▪ Mindre trafikfaglig rådgivning udføres i samarbejde med transportselskaberne	▪ Udvidet rådgivningsfunktion i relation til trafikfaglige forhold i samarbejde med kommuner, regioner og stat
Drift	▪ Ingen driftsinvolvering	▪ Ansvarlig for samordning af drift, udbud af ruter samt om nødvendigt drift af visse ruter i samarbejde med trafikselskaberne. Eksisterende trafikselskaber fortsætter i reduceret form	▪ Fuldt ansvarlig for drift af kollektiv transport og samordning med tilstødende områder (Fyn, Sverige og Tyskland). Eksisterende trafikselskaber bibeholdes som "sovende" selskaber eller nedlægges som følge af fusion
Finansiering	▪ Finansieres af de 3 ejere efter en aftalt fordelingsnøgle	▪ Finansieres via passagerindtægter og tilskud fra ejerne	▪ Finansieres via passagerindtægter og tilskud fra ejerne
Investering	▪ Ingen investeringskompetence og ansvar	▪ Investeringskompetence og ansvar begrænses til interne forhold (domiciler, IT, logistik, etc.)	▪ Fuld investeringskompetence og ansvar omfattende alle interne forhold og eksterne infrastrukturforhold (stationer, etc.)

Model 1: Kundeselskab med ansvar for kunderettede aktiviteter

Karakteristika ved model 1

Organisationsform
- Fællesdrevet selskab med Movia, Metroselskabet og DSB (inklusiv Hovedstadens Letbane fra 2021) som ejerkreds
- Selskabet ledes i fællesskab af Movia, Metroselskabet og DSB og etableres ved, at der overdrages visse opgaver og medarbejdere fra de nuværende selskaber

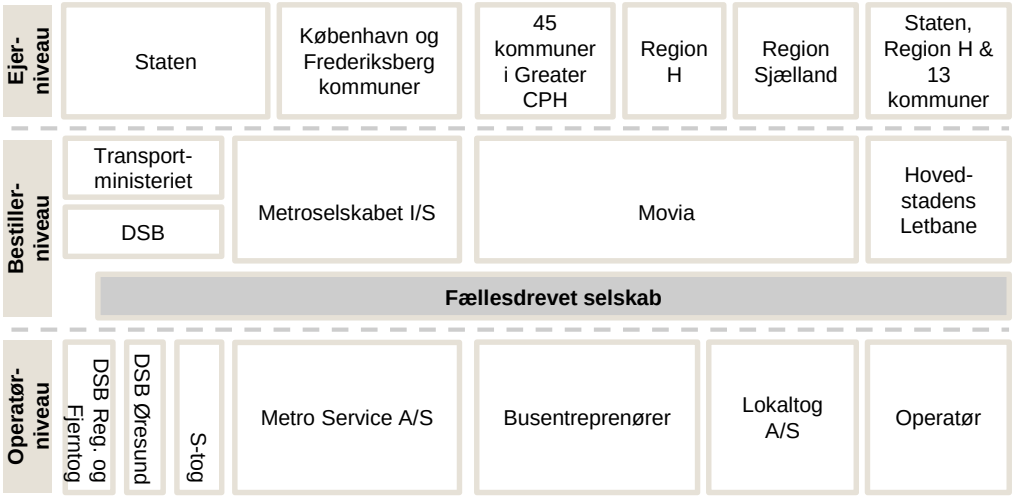
Governance
- Ved selskabsdannelse oprettes en bestyrelse for selskabet, der har ansvaret for selskabet og dets dispositioner. Dermed øges formaliteten af samarbejdet i forhold til DOT
- Bestyrelsen i selskabet kan tillægges større eller mindre beslutningskraft og autonomi af ejerkredsen, og beslutningsprocessen kan fastlægges som enten konsensusbaseret eller flertalsbestemt. Begge forhold har betydning for graden af integration og koordination i forhold til opgavevaretagelsen

Opgaver
- Kundevendte aktiviteter omfatter: billetsalg, kundeservice, hittegods-administration, rejseregler, trafikinformation, markedsføring, kommunikation og udvides til ligeledes at dække øvrige kundevendte opgaver: takster, koordinering af køreplanlægning, analyse, benchmarking mv.

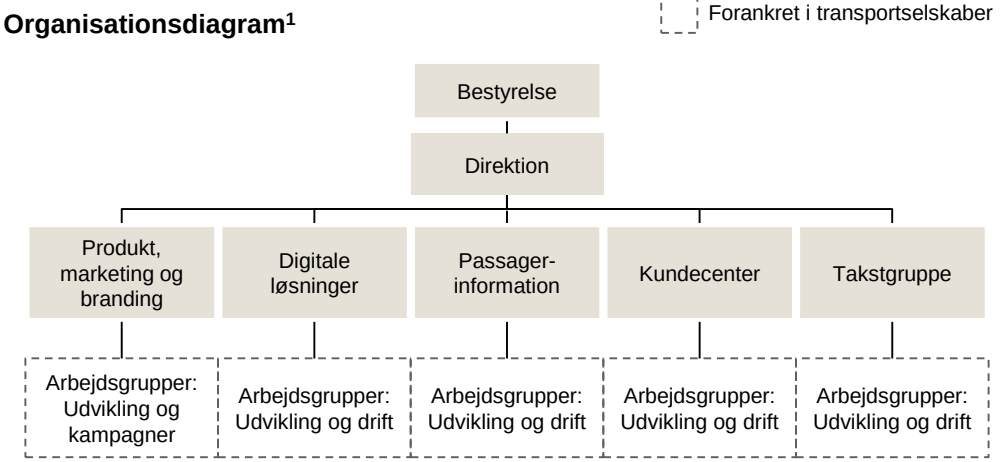
Finansiering
- Ejer-selskaberne finansierer driften af selskabet efter en fordelingsnøgle fastlagt i stiftelsesdokumenter

Investeringer
- Modellen understøtter ikke samordning af investeringsbeslutninger, da det fælles selskab alene varetager kundevendte aktiviteter
- Det fulde ansvar for anlægsaktiver bibeholdes i hhv. Movia, Metroselskabet og DSB

Model 1



Organisationsdiagram[1]



1) Organisationsdiagram er baseret på DOTs nuværende organisation, hvor direktørkreds, styregruppe og sekretariat er erstattet af bestyrelse og direktion som følge af selskabsdannelse.
Kilde: DOT organisering, DOT, 2015.

Model 2: Driftsselskab med ansvar for administration, kundevendte aktiviteter og drift

Karakteristika ved model 2

Organisationsform
- Der dannes et fælles holdingselskab, som fungerer som ét fælles ejerskab for de individuelle transportselskaber Movia, Metroselskabet og DSB (samt Hovedstadens Letbane fra 2021)
- Operatør- og bestillerniveau i DSB opsplittes. Opgaver på bestillerniveau overdrages til transportorganisationen. DSB kan byde på togdriften i regionen på lige vilkår med andre operatører
- Holdingselskabet er ejet af staten, kommuner og regioner, der skyder driftsmidler ind i selskabet. Den eksakte fordeling af ejerskabsandele vil skulle afklares

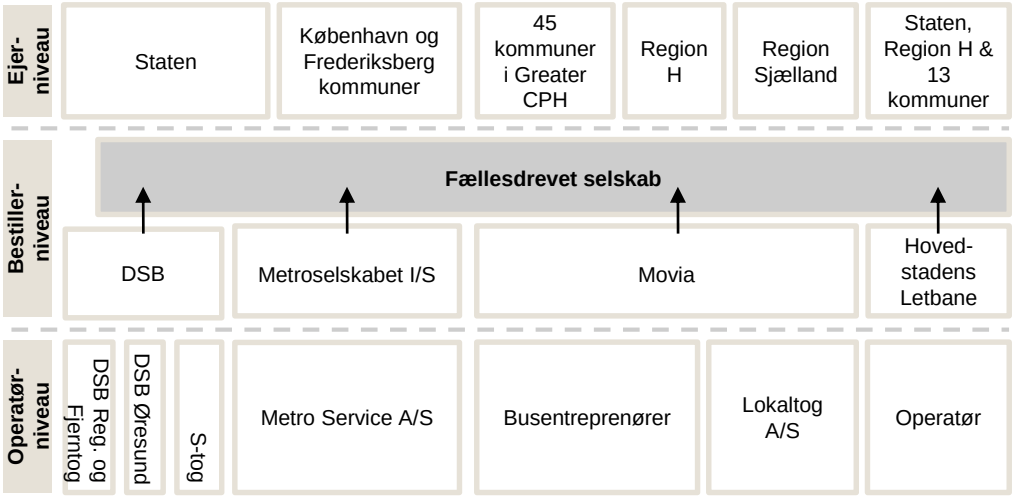
Governance
- Den fælles ejerskabsstruktur over selskaberne via holdingselskabet medfører oprettelsen af en bestyrelse, som har mandat til at sætte retningen for samarbejde og integration mellem selskaberne fra oven

Opgaver
- Kundevendte aktiviteter: billetsalg, kundeservice, hittegods, rejseregler, trafikinformation, markedsføring, kommunikation, takster, køreplanlægning, analyse, benchmarking mv.
- Administration: HR, økonomistyring, budget, regnskab, IT mv.
- Driftsansvar: driftsovervågning, ansvar for billetkontrol og driftsafvikling, udbud til operatørniveau, køreplaner, rejsekort, trafiksystemer mv.

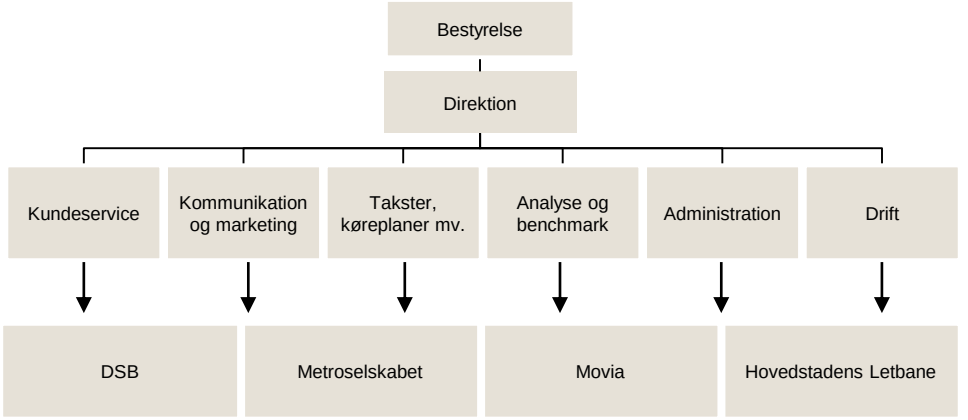
Finansiering
- Finansieres via passagerindtægter og tilskud fra ejerne

Investeringer
- Muliggør en vis samordning af investeringsbeslutninger på tværs af de underliggende selskaber, men bibeholdelsen af anlægsaktiver og passiver i de underliggende selskaber betyder, at der vil være begrænsninger i den mulige samordning

Model 2



Organisationsdiagram



Model 3: Koncernselskab med ansvar for administration, kundevendte aktiviteter, drift og anlægsaktiver

Karakteristika ved model 3

Organisationsform

- Movia, Metroselskabet og DSB (samt Hovedstadens Letbane fra 2021) samles i én transportorganisation
- Operatør- og bestillerniveau i DSB opsplittes. Opgaver på bestillerniveau overdrages til transportorganisationen. DSB kan byde på togdriften i regionen på lige vilkår med andre operatører
- De nuværende transportselskaber bibeholdes enten som sovende datterselskaber i koncernen[1] eller gennemgår en reel fusion[2]
- Koncernen er ejet af stat, kommuner og regioner, der skyder alle drifts- og anlægsmidler ind i selskabet. Den eksakte fordeling af ejerskabsandele vil skulle afklares

Governance

- Selskabet får én fælles bestyrelse, som har mandat til at gennemføre samordning og integration på tværs af transportarter

Opgaver

- Kundevendte aktiviteter: billetsalg, kundeservice, hittegods, rejseregler, trafikinformation, markedsføring, kommunikation, takster, køreplanlægning, analyse, benchmarking mv.
- Administration: HR, økonomistyring, budget, regnskab, IT mv.
- Driftsansvar: driftsovervågning, ansvar for billetkontrol og driftsafvikling, udbud til operatørniveau, køreplaner, rejsekort, trafiksystemer mv.
- Rådgivende funktion på det trafikfaglige område
- Varetagelse af de samlede aktiver og passiver. Det kan overvejes at overføre yderligere anlægsaktiver til selskabet, fx regionaltogs-stationer[3]

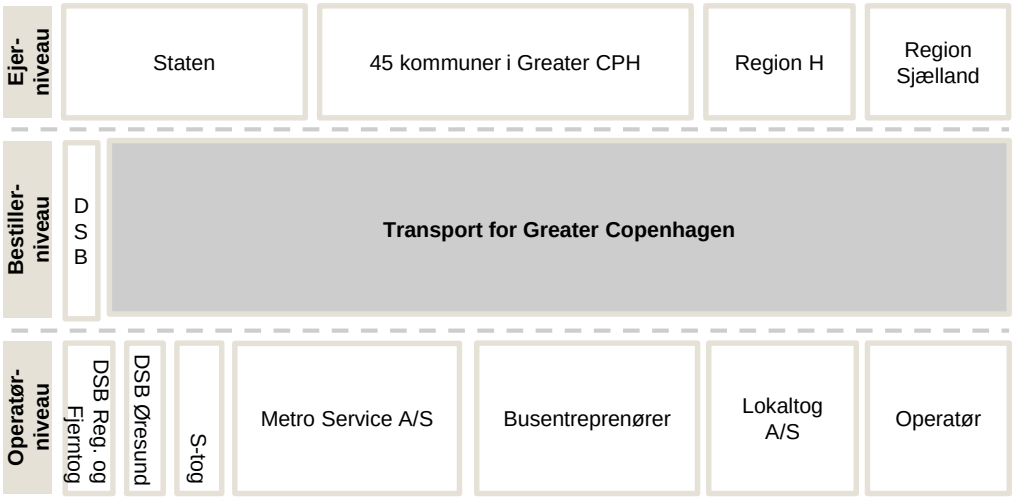
Finansiering

- Finansieres via passagerindtægter og tilskud fra ejerne

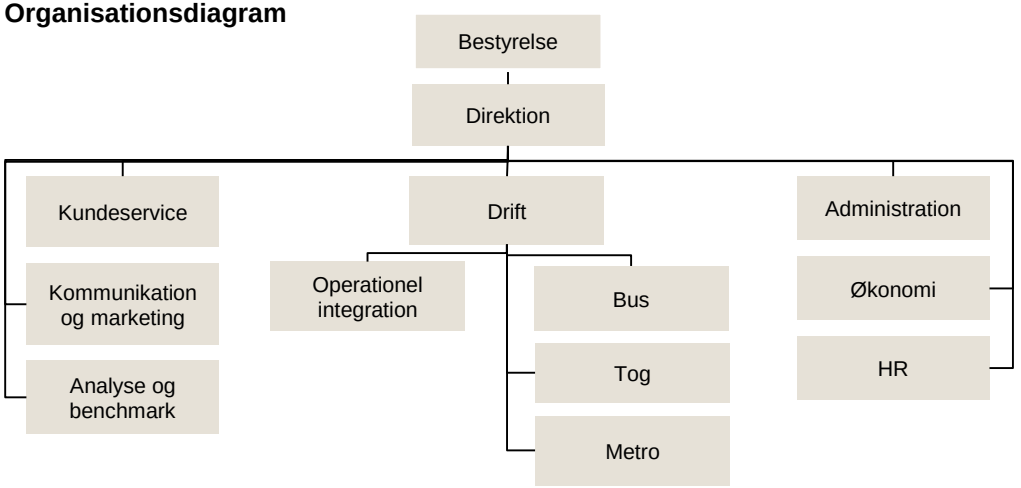
Investeringer

- Bestyrelsen planlægger og optimerer investeringsbeslutninger på tværs af transportarter og selskabets samlede anlægsaktiver

Model 3



Organisationsdiagram



1) Jf. Ruter, der er en koncern bestående af de sammenlagte funktioner i de to daværende administrationsselskaber AS Oslo Sporveien og Stor-Oslo Lokaltrafikk, som i dag er sovende datterselskaber i Ruter.
2) Modsat Ruter er HSL et eksempel på en fuldstændig fusion af de administrative opgaver for de to selskaber YTV og HKL. HKL eksisterer fortsat som et driftsselskab ejet af Helsinki by og opererer metro, sporvogn og færge under HSL.
3) DSB S-tog a/s varetager ejerskabet af og ansvaret for løbende reinvesteringer alle stationer på S-banenettet samt tilhørende installationer bortset fra stationer, som også benyttes af regional og fjerntog, og hvor ansvaret aftales mellem DSB og DSB S-tog a/s, jf. kontrakt mellem Trafikministeriet og DSB S-tog.

Løsningsmodellerne indebærer en række udfordringer ved integration af DSB i en fælles transportorganisation

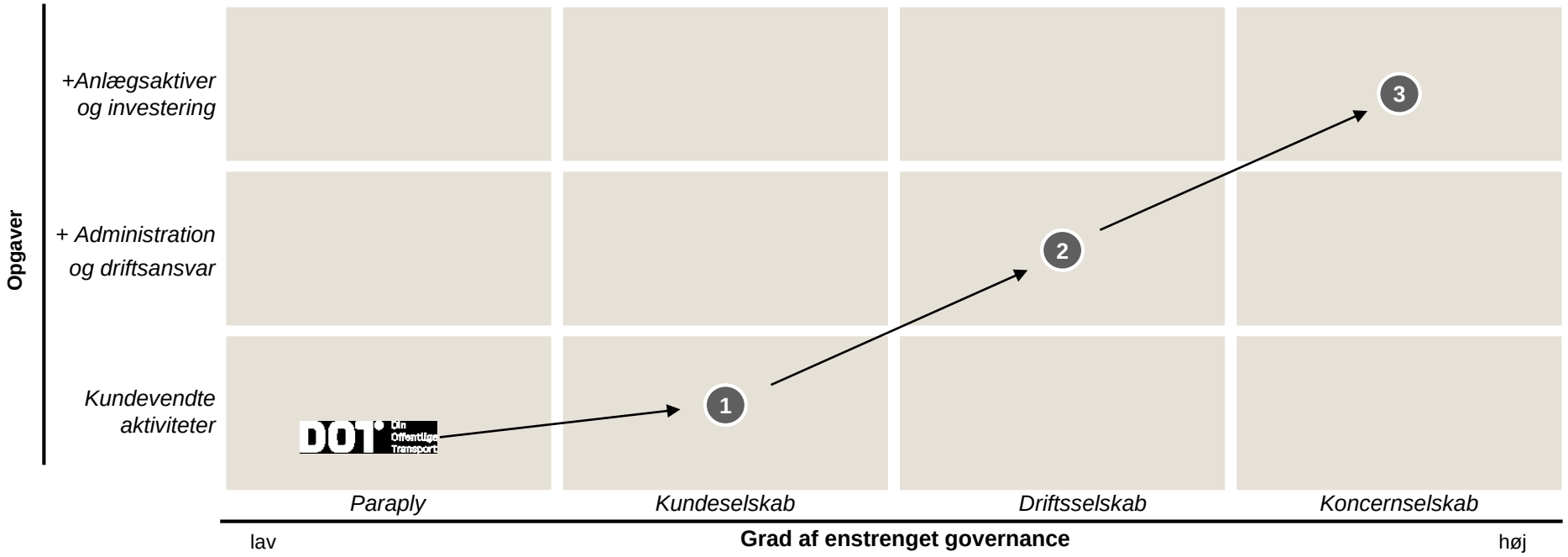
- Modellerne forudsætter, at DSB indgår på lige fod med de øvrige transportselskaber. Integrationen af DSBs operationer i Østdanmark i en fælles transportorganisation skaber imidlertid visse udfordringer[1]
- Man kan, som illustreret i figuren nedenfor, skelne mellem generelle udfordringer, som skal håndteres uanset valg af model, og udfordringer, der først opstår ved mere vidtgående modeller for integration (model 2 og 3)
- Det vurderes, at model 2 og 3, der er kendetegnet ved en mere integreret governance-struktur, vil styrke mulighederne for at håndtere udfordringerne, når først modellerne er implementeret
- Udfordringerne ved integration af DSB i en fælles transportorganisation er skitseret vha. af offentligt tilgængelige kilder, og baserer sig ikke på fx interview med DSB

	1 Kundeselskab	2 Driftsselskab	3 Koncernselskab
Udfordringer ved integration af DSB	**National geografi**: DSB varetager togdriften med udgangspunkt i en national geografi. Selvom dele af DSB (S-tog, Øresundstog) opererer i en mere begrænset geografi, er disse dele fuldt integreret med den nationale driftsopgave		
	Risiko for dis-synergi: DSBs nationale opgavevaretagelse medfører risiko for, at opdeling af opgaver i forbindelse med eventuel udskillelse af forretningen medfører betydelige dis-synergier, bl.a. inden for kundeinformation, trafikinformation og markedsføring[2]		
		Selvstændig offentlig virksomhed grundlagt ved lov: DSB er som selvstændig offentlig virksomhed styret af et eget lovgrundlag. Model 2 og 3 nødvendiggør ændringer i DSBs lovgrundlag	
		DSB som operatør: Bestiller- og operatørniveauet integreret hos DSB; modsat hos Movia og Metroselskabet. Det medfører, at eventuel samling af bestillerniveauet i en fælles transportorganisation kan skabe betydelige udfordringer	

1) Udfordringen med integration af regional og national togdrift er ikke unik for Greater Copenhagen, men genfindes også i de regioner, som Greater Copenhagen sammenlignes med i analysen. Dog er det unikt i international kontekst, at DSB varetager driften af S-togene.
2) Det bemærkes at S-togene tidligere organisatorisk har været sammenlagt med busserne i det gamle HT i perioden 1978-1989, hvor DSB fortsat fungerede som operatør.
Kilde: Bekendtgørelse af lov om den selvstændige offentlige virksomhed DSB og om DSB S-tog A/S; DSB organisationsdiagram; Organisatoriske rammevilkår for planlægning og gennemførelse af kollektiv trafik, Region Hovedstaden, 2009.

Modellerne er kendetegnet ved stigende grad af enstrenget governance og integreret opgave-portefølje – og model 3 har størst mulighed for at levere et sammenhængende transporttilbud til passagerne i Greater Copenhagen

- Figuren viser modellernes progression imod en stadig mere integreret opgaveportefølje og en stadig stærkere, mere enstrenget governance-struktur
- Som graden af enstrenget governance øges fra model 1-3 understøttes varetagelsen af den integrerede opgaveportefølje gradvist mere effektivt. Således varetages kun kunderettede aktiviteter i model 1; i model 2 varetages kundevendte aktiviteter, administration og driftsansvar. I model 3 varetages både kunderettede aktiviteter, administration, driftsansvar og anlægsaktiver med fuldt integrerede investeringsbeslutninger



Modellernes progression adresserer udfordringer med governance-struktur og opgaveportefølje i de foregående modeller

- Figuren illustrerer modellernes styrker i forhold til den foregående model samt udfordringerne i forhold til governance-struktur og opgaveportefølje, som er iboende i den enkelte model
- Figuren illustrerer, at som man bevæger sig fra model 1 til 3, er modellerne kendetegnet ved stadig flere styrker og færre fortsatte iboende udfordringer

DOT → 1 | 1 → 2 | 2 → 3

Styrker i forhold til foregående model

- Selskabsdannelse (modsat DOT i dag) skaber de formelle rammer for en styrket governance-struktur ved oprettelsen af en samlet bestyrelse og ledelsesstruktur

- Oprettelsen af holdingselskab skaber en enstrenget governance-struktur med en bestyrelse, der kan drive integration og samordning på tværs af selskaberne
- Model styrker mulighed for at varetage politisk ejerskab
- Model favner både kundevendte aktiviteter, administration og driftsansvar

- Koncernselskabet understøtter varetagelse af kundevendte aktiviteter, administration, driftsansvar og anlægssiden
- Understøtter til fulde varetagelse af politisk ejerskab, der kan koordinere det samlede transporttilbud til borgere og virksomheder i regionen på tværs af transportformer
- Bestyrelse kan på baggrund af de samlede anlægsaktiver optimere investerings-beslutninger på tværs af transportarter
- Udbud af regional togtrafik giver et stærkt styringsredskab til at sikre samarbejde og velfungerende snitflader med øvrig kollektiv trafik

Fortsatte udfordringer ved model

- Model understøtter ikke et stærkt samarbejde grundet svag governance-struktur og beslutningsmandat
- Model understøtter ikke muligheden for at varetage politisk ejerskab
- Model understøtter ikke effektive investerings-beslutninger på tværs af selskaber
- Model angår alene kunderettede aktiviteter og omfatter ikke administration, driftsansvar eller anlægssiden

- Model omfatter ikke anlægssiden og det bredere trafikfaglige ansvar
- Bibeholdelse af aktiver og passiver i de underliggende selskaber medfører begrænsninger i forhold til samordning af investeringsbeslutninger

- Model omfatter ikke et bredere trafikfagligt ansvar - alene rådgivning i relevante fora

Agenda

1 Ledelsesresume

2 Kortlægning

3 Løsningsmodeller

- 3.1 Opstilling af løsningsmodeller
- 3.2 Vurdering af løsningsmodeller på succesfaktorer
- 3.3 Modeleffekter

4 Skitser til road maps for implementering

5 Appendiks

Greater Copenhagens vision om øget vækst og høj livskvalitet forudsætter bl.a. øget integration i den kollektive trafik

Greater Copenhagens vision	Problematisering	Virkemiddel for at nå visionen
▪ **Grøn og innovativ metropol** med **høj vækst** og **livskvalitet** for borgere	▪ Manglende sammenhæng i den kollektive trafik i Greater Copenhagen **hæmmer økonomisk vækst** og **borgernes livskvalitet** - særligt i form af spildtid ved manglende fremkommelighed samt øget miljøbelastning – og vanskeliggør visionen om ét arbejdsmarked og ét pendlingsområde i Greater Copenhagen	▪ Det kræver en **større grad af samarbejde** og **integration** i den kollektive trafik

Modellerne muliggør større sammenhæng og integration i den kollektive trafik og understøtter dermed visionen om en grøn og innovativ metropol. Modellerne vurderes på en række **succesfaktorer for øget sammenhæng og integration**

Succesfaktorer for øget samarbejde og integration		Beskrivelse af succesfaktor
Governance og politisk vilje	**Forbedret brugeroplevelse**	
	Rutekoordinering og køreplanlægning	• I hvor høj grad løsningsmodellen understøtter en mere sammenhængende og effektiv rejseoplevelse for borgeren via rutekoordinering og køreplanlægning
	Billetter, takster, indtægtsdeling	• I hvor høj grad løsningsmodellen understøtter en mere sammenhængende og effektiv rejseoplevelse for borgeren via et integreret billet- og takstsystem samt indtægtsdeling
	Kommunikation, marketing, analyse, benchmark	• I hvor høj grad løsningsmodellen understøtter en mere sammenhængende og effektiv rejseoplevelse for borgeren via integreret kommunikation, marketing, analyse mv.
	Sammenhæng til samlet trafikfaglighed og øvrige regioner	• I hvor høj grad løsningsmodellen understøtter en mere sammenhængende og effektiv rejseoplevelse for borgeren via ansvar for samlet trafikfaglighed og sammenhæng til andre regioner
	Effektivisering og optimering	
	Effektive investeringsbeslutninger	• I hvor høj grad løsningsmodellen understøtter effektive investeringsbeslutninger, der tilgodeser den samlede trafikfaglige situation
	Effektiv drift og høj kapacitetsudnyttelse	• I hvor høj grad løsningsmodellen sikrer effektiv drift af den samlede kollektive transport og høj kapacitetsudnyttelse af den kollektive infrastruktur
	Lavere overheadomkostninger	• I hvor høj grad løsningsmodellen understøtter mindskede omkostninger til administration og øvrige interne funktioner
	Umiddelbar realiserbarhed	
	Lovgivning	• I hvilken grad modellen er mulig at indfri inden for det eksisterende lovgrundlag
	Selskabsforhold (ledelse, kultur, strategi)	• I hvor høj grad er selskabsforhold, herunder ledelse og kultur, understøtter model
	Overensstemmelse med nuværende struktur	• I hvor høj grad modellen er i overensstemmelse med den nuværende selskabsstruktur

Model 3 understøtter bedst en forbedret brugeroplevelse

Løsningsmodellen understøtter succesfaktoren: Svagt ○ Middel: ◑ Stærkt: ●

Succesfaktor	1 Kundeselskab	2 Driftsselskab	3 Koncernselskab
Rutekoordinering og køreplanlægning	◔ Et fælles kundeselskab indebærer et begrænset mandat til rutekoordinering og køreplanlægning, og understøtter derfor kun varetagelsen af disse opgaver i svag grad	● Driftsselskab med varetagelse af driftsansvar muliggør fuld koordinering af ruter og køreplaner	● Koncernkonstruktion muliggør en effektiv rutekoordinering og køre-planlægning, da driftsansvaret samles
Billetter, takster og indtægtsdeling	◑ Et kundeselskab understøtter en vis ensretning af billetter og takster, men er fortsat afhængigt af konsensus blandt transportselskaberne	● Driftsselskab muliggør fuld integration af ensretning af billetter og takster på tværs af transportarter, da selskabet varetager det samlede driftsansvar	● Koncernselskab muliggør fuld integration af ensretning af billetter og takster på tværs af transportarter, da selskabet varetager det samlede driftsansvar
Kommunikation, marketing, analyse, benchmark	◑ Et fælles kundeselskab styrker muligheden for at varetage kommunikations- og marketingopgaver ift. DOT i dag, da samarbejdets formalitet øges Modellen adresserer dog ikke de grundlæggende interesseforskelle trafikselskaberne imellem	● Driftsselskab understøtter fuldt integreret kommunikation, marketing, analyse og benchmarking på tværs af transportarter	● Koncernmodel understøtter fuldt integreret kommunikation, marketing, analyse og benchmarking på tværs af transportarter
Sammenhæng til samlet trafikfaglighed og andre regioner	○ Understøtter ikke yderligere sammenhæng til den samlede trafikfaglighed	◑ Samlingen af driftsansvaret styrker i muligheden for at skabe sammenhæng til andre regioner, men bibeholdelsen af aktiverne i de enkelte transportselskaber kan begrænse mulighederne for styrke sammenhængen Det trafikfaglige indgår ikke i opgaveporteføljen for holdingselskabet	◕ Sammenhængen til andre regioner bliver styrket væsentligt i koncernkonstruktionen da der kan tænkes på tværs af transportarter i forhold til både drift og investeringer Koordinering ift. det samlede trafikfaglige situation lettes, selvom ansvaret herfor ligger udenfor koncernens opgaveportefølje

Effektiviseringsgevinster opnås primært ved model 3

Løsningsmodellen understøtter succesfaktoren: Svagt ○ Middel: ◑ Stærkt: ●

Succesfaktor	1 Kundeselskab	2 Driftsselskab	3 Koncernselskab
Effektive investerings-beslutninger	○ Et fælles kundeselskab baseret på enighed mellem transportselskaberne er ikke i sig selv understøttende for effektive investeringsbeslutninger	◑ Driftsselskabet vil med én samlet bestyrelse i et vist omfang kunne sikre samordning af investeringsbeslutninger på tværs af datterselskaber Da aktiver fortsat ligger i datterselskaberne vil der dog være begrænsninger ift. graden af samordning, bl.a. på grund af store forskelle i planlægningshorisonten	● Samlingen af både drifts- og anlægsmidler i koncernselskabet understøtter til fulde effektive investeringsbeslutninger på tværs af transportarter og deres forskellige tidshorisonter
Effektiv drift og høj kapacitetsudnyttelse	○ Kundeselskabet omfatter ikke driften af selskaberne og understøtter dermed ikke effektiv drift og kapacitetsudnyttelse på tværs Risiko for meromkostninger ved bibeholdelsen af kundevendte aktiviteter i de enkelte selskaber, særligt i forhold til DSB grundet selskabets nationale driftsforpligtelser	◕ Driftsselskabet med fælles ledelse muliggør målrettet styring og indfrielse af effektiviseringsgevinster på drift og kapacitetsudnyttelse Opsplitning af DSB-selskaber kan dels skabe dis-synergier i forhold til den øvrige regionaltogdrift, som foregår udenfor Sjælland, dels dis-synergier i forhold til DSBs fjerntogsdrift	◕ Varetagelse af de samlede driftsaktiviteter og den enstrengede governance-struktur i koncern-modellen muliggør realisering af effektiviseringer og synergieffekter på kapacitetsudnyttelse og drift Opsplitning af DSB-selskaber kan dels skabe dis-synergier i forhold til den øvrige regionaltogdrift, som foregår udenfor Sjælland, dels dis-synergier i forhold til DSBs fjerntogsdrift
Overhead-omkostninger	○ Det begrænsede samarbejde vedrørende kunderettede aktiviteter kan ikke forventes at understøtte indfrielsen af reducerede overhead-omkostninger	◕ Driftsselskabets varetagelse af administration, kundevendte aktiviteter og driftsansvar muliggør realisering af betydelige effektiviseringer. Bibeholdelsen af aktiverne i selskaberne kan dog betyde, at visse effektiviseringer ikke kan indfries	● Koncernselskabets varetagelse af hele opgaveporteføljen muliggør fuld realisering af effektiviseringer og synergieffekter mht. overhead-omkostninger

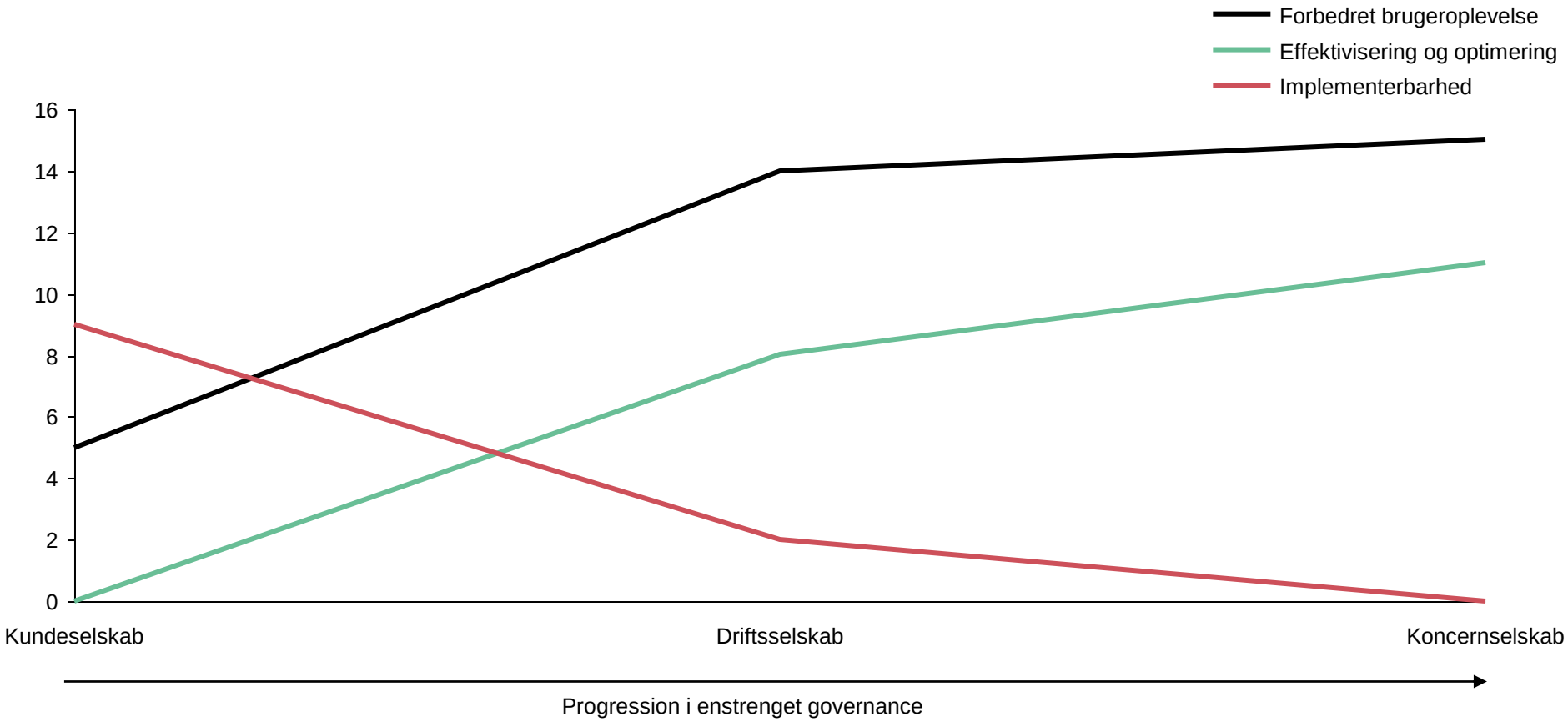
Kun model 1 kan indfris inden for det nuværende lovgrundlag

Løsningsmodellen understøtter succesfaktoren: Svagt ○ Middel: ◑ Stærkt: ●

Succesfaktor	1 Kundeselskab	2 Driftsselskab	3 Koncernselskab
Lovgivning	● Model er realiserbar indenfor det nuværende lovgrundlag såfremt kundeselskabet involverer både Movia, Metroselskabet og DSB Hvis DSB står udenfor det kundeselskabet lever modellen ikke op til lovgrundlaget	○ Driftsselskabet varetager en bredere opgaveportefølje end hvad der er indeholdt i det nuværende lovgrundlag Selve konstruktionen er ligeledes mere vidtgående end det samarbejde, der lægges op til i det nuværende lovgrundlag Opsplitningen af DSB i bestiller- og operatørniveau er ikke forening med den nuværende DSB-lov	○ Koncernselskabet varetager en bredere opgaveportefølje end hvad der er indehold i det nuværende lovgrundlag Selve konstruktionen er ligeledes mere vidtgående end det samarbejde, der lægges op til i det nuværende lovgrundlag Opsplitningen af DSB i bestiller- og operatørniveau er ikke i forening med den nuværende DSB-lov
Selskabsforhold (ledelse, kultur, strategi)	◑ Udfordringerne med at implementere DOT i en selskabskonstruktion illustrerer, at der er visse selskabsmæssige udfordringer med modellen	○ Modellen er mere vidtgående, end det har været muligt for selskaberne at forliges om	○ Modellen er mere vidtgående, end det har været muligt for selskaberne at forliges om
Grad af overensstemmelse med nuværende struktur	◕ Modellen indebærer en begrænset ændring fra den nuværende struktur, idet et kundeselskab alene udgør en selskabsdannelse pba. DOT i dets nuværende form	◑ Konstruktionen af et driftsselskab indebærer en betydeligt ændring fra den nuværende stuktur, om end transportselskaberne fortsat bibeholdes	○ En samlet koncern, der samler transportselskaberne udgør en meget betydelig ændring fra den nuværende struktur Overdragelse af anlægsaktiver til koncernselskabet forudsætter et større arbejde med åbningsbalance m.v. som typisk er meget tidskrævende

Modellernes indfrielse af en styrket brugeroplevelse og effektiviseringsgevinster er omvendt proportional med deres umiddelbare realiserbarhed

- Figuren nedenfor illustrerer hvordan løsningsmodellerne scorer på de overordnede succesfaktorer: Forbedret brugeroplevelse, effektivisering og optimering og umiddelbar realiserbarhed
- Figuren illustrerer at model 2 og 3, der er kendetegnet ved en større grad af enstrenget governance, i langt højere grad understøtter en forbedret brugeroplevelse og effektivisering og optimering. Disse modeller har dog en lav umiddelbar realiserbarhed, hvilket er ensbetydende med, at det er nødvendigt med en længere forberedelsesfase for at kunne indfri dem



1) Modellernes score på hver succesfaktor på de foregående sider er tillagt en værdi, hvor en tom måne repræsenterer værdien 0 og en fuld måne værdien 4. Det skal bemærkes, at de tre overordnede faktorer - forbedret brugeroplevelse, effektivisering og optimering samt umiddelbar realiserbarhed – ikke er på samme skala, idet der er fire faktorer for forbedret bruger-oplevelse, og kun tre for de andre.
Kilde: Teamanalyse.

Agenda

1 Ledelsesresume

2 Kortlægning

3 Løsningsmodeller

- 3.1 Opstilling af løsningsmodeller
- 3.2 Vurdering af løsningsmodeller på succesfaktorer
- 3.3 Modeleffekter

4 Skitser til road maps for implementering

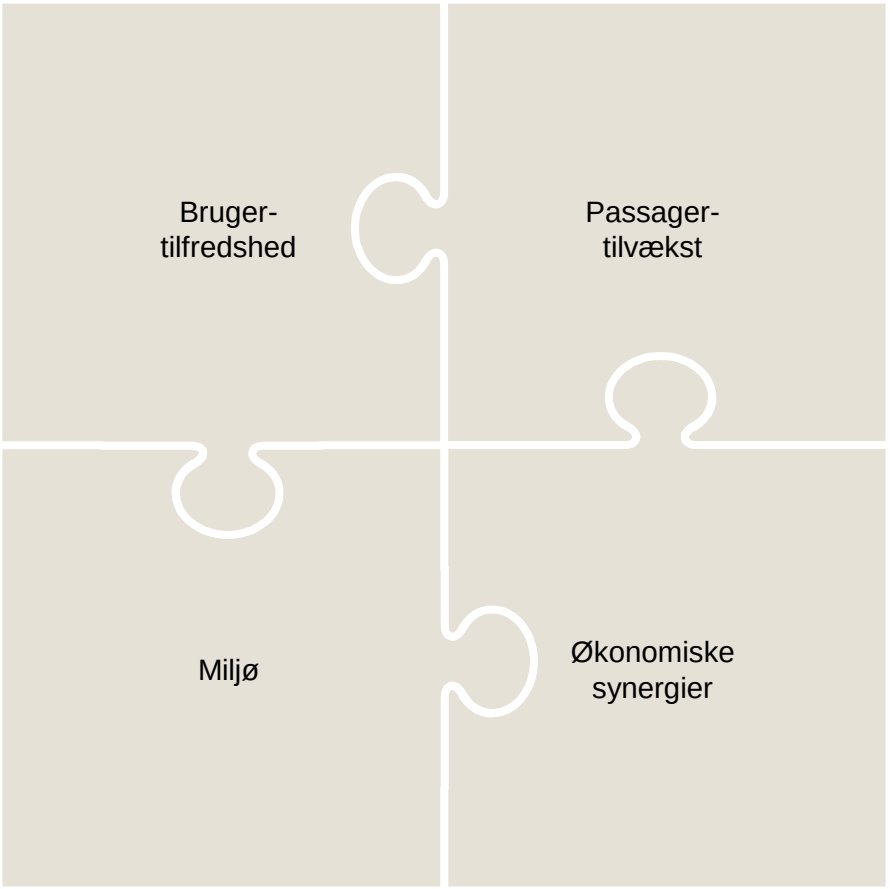
5 Appendiks

I det følgende præsenteres indikationer på at model 1-3 kan bidrage til større brugertilfredshed, større passagertilvækst, bedre miljø og økonomiske synergier

Modeller for øget integration

1. **Kundeselskab**: Dannelse af fælles selskab, som udfører kundevendte aktiviteter
2. **Driftsselskab**: Ejerstruktur samles i ét holdingselskab med ansvar for kundevendte aktiviteter, drift og administration
3. **Koncernselskab**: Alle transportselskaber samles som datterselskaber eller fusioneres i transportorganisationen med ansvar for kunderettede opgaver, administration og fuldt driftsansvar for alle transportarter

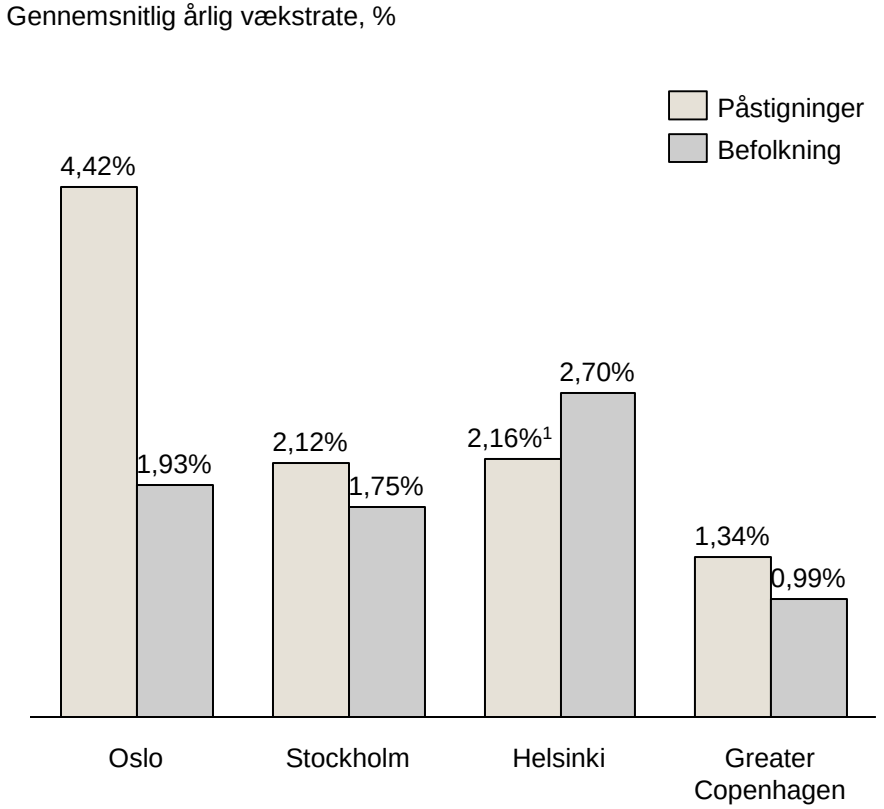
Mulige effekter af øget integration



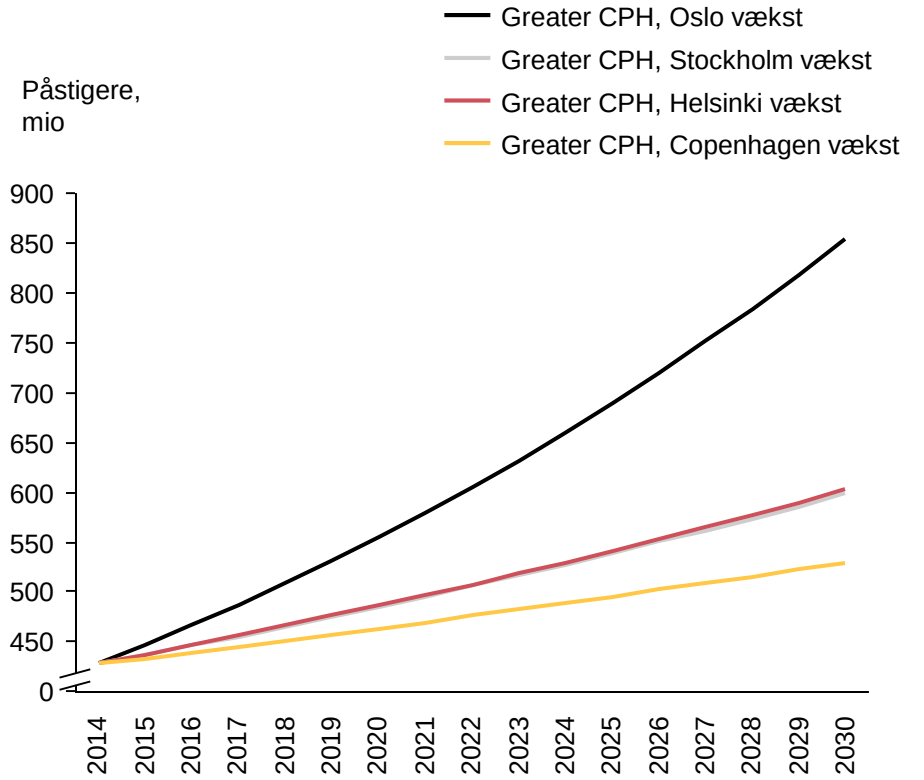
Den gennemsnitlige årlige vækstrate i nabo-metropolområder i antal påstigninger har været markant højere end i Greater Copenhagen, hvilket en passagerfremskrivning frem mod 2030 synliggør

- Figuren viser den gennemsnitlige årlige vækstrate i henholdsvis antal påstigere og befolkning fra 2008 til 2014
- Den gennemsnitlige årlige vækstrate fra 2008 til 2014 er næsten fire gange højere for Oslo, og næsten dobbelt så høj for Stockholm og Helsinki i forhold til Greater Copenhagen
- Den gennemsnitlige vækstrate for påstigninger i forhold til befolkning er markant større i Oslo
- Fremskrives Greater Copenhagens samlede passagertal fra 2014 på ~428 mio. passagerer med de gennemsnitlige årlige vækstrater for de nordiske metropolområder fremkommer nedenstående udviklingsspor
- I 2030 vil den simple ekstrapolering for Greater Copenhagen fremskrive antallet af passagerer til hhv. ~850, ~600, ~600 og ~530 mio., ved at benytte de historiske vækstrater for hhv. Oslo, Stockholm, Helsinki og Copenhagen

Gennemsnitlig årlig vækstrate fra 2008 til 2014



Modelfremskrivning af gennemsnitlige årlige vækstrater frem mod 2030



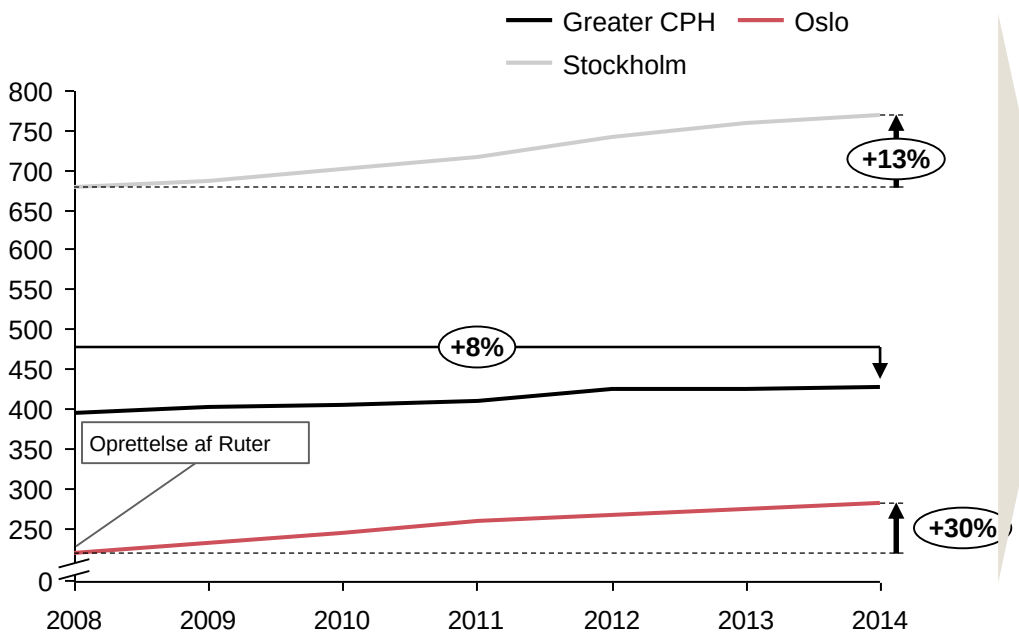
1) Baseret på 2009 til 2014
Kilde: Danmarks Statistik, Movia, BEST-databasen

Erfaringer fra Oslo og Stockholm peger på, at en integreret transportorganisation understøtter indfrielse af målet om øget passagertilvækst

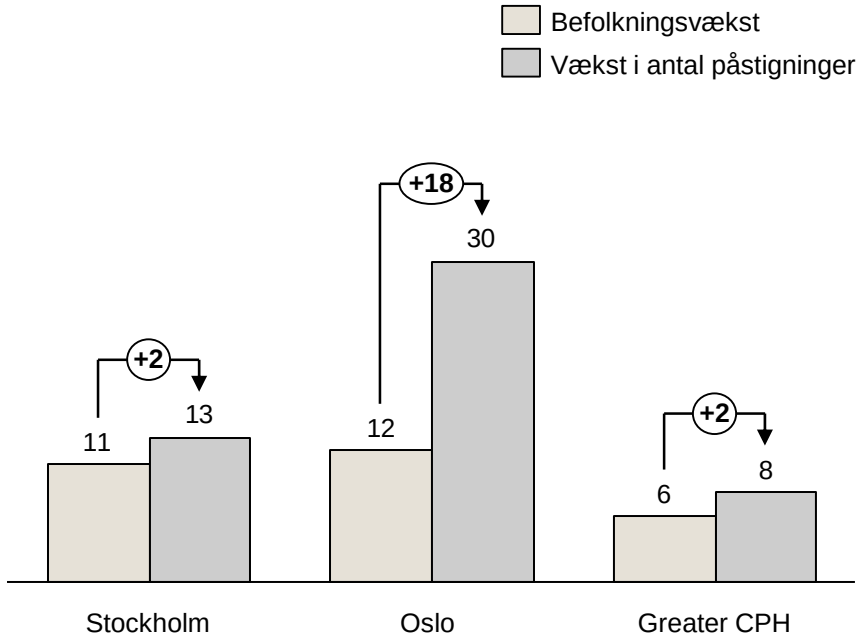
- Oslo og Stockholm har opnået en passagertilvækst i perioden 2008-2014, som er markant større end passagertilvæksten i Greater Copenhagen
- Mens Greater Copenhagen har haft en påstigningsfremgang på 8%, har Oslo og Stockholm oplevet en vækst i antal påstigninger på henholdsvis 30%, 13% og 11%
- I Oslo er der i perioden oprettet en fælles transportorganisation

- Væksten i antal påstigninger, renset for befolkningsvækst, har været langt større i Oslo end i Stockholm, Greater Copenhagen[1]. Det indikerer, at en integreret transportorganisation muliggør indfrielse af stigende passagertilvækst
- Det bemærkes, at vækst i antal påstigninger i Stockholm og Oslo kan drives af andre faktorer end oprettelsen af et samlet transportorganisation
- Effekten af en samlet transportorganisation kan forventes at være størst ved model 3, men nærmere kvantificering af forskelle i effekt mellem modeller er ikke mulig

Vækst i antal påstigninger fra 2008-2014, %



Vækst i antal påstigninger, renset for befolkningsvækst, %-point

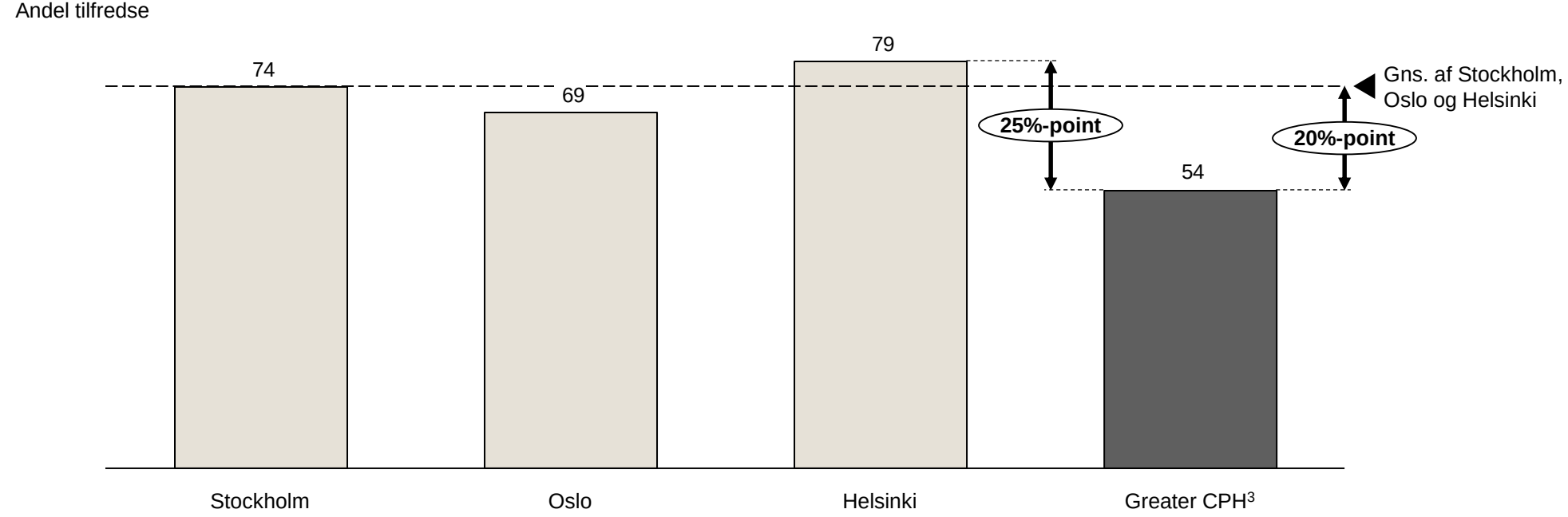


.1) Forskellen mellem befolkningsvækst og vækst i antal påstigninger i figuren nedenfor, giver et udtryk for passagertilvækst renset for befolkningstilvækst
Kilde: Teamanalyse; BEST-databasen

Nordiske metropolområder med integrerede trafikorganisationer har en meget højere brugertilfredshed end Greater Copenhagen – det indikerer et stort brugertilfredshedspotentiale

- Den overordnede tilfredshed med den kollektive transport i Greater Copenhagen ligger markant under niveauet i nordiske nabometropolområder[1]
- Brugertilfredsheden i Greater Copenhagen er 20 procentpoint lavere end gennemsnittet i det sammenlignelige nabometropolområder, og 25 procentpoint fra Helsinki som har den højeste overordnede tilfredshed.
- Erfaringerne fra Stockholm, Oslo og Helsinki indikerer, at det med en integreret transportorganisation er muligt at opnå markant højere brugertilfredshed.
- Forskelle i brugertilfredshed kan dog også skyldes andre faktorer end tilstedeværelsen af en fælles transportorganisation, herunder forskelle mellem de transportarter, der benchmarkes[2]
- De tre byers transportorganisationer er varianter af model 3, hvilket indikerer potentialet for brugertilfredshed ved at gå fra den nuværende organisering i Greater Copenhagen til model 3. En nærmere kvantificering af forskelle i effekt mellem modeller er ikke mulig

Overordnet tilfredshed i sammenlignelige metropolområder



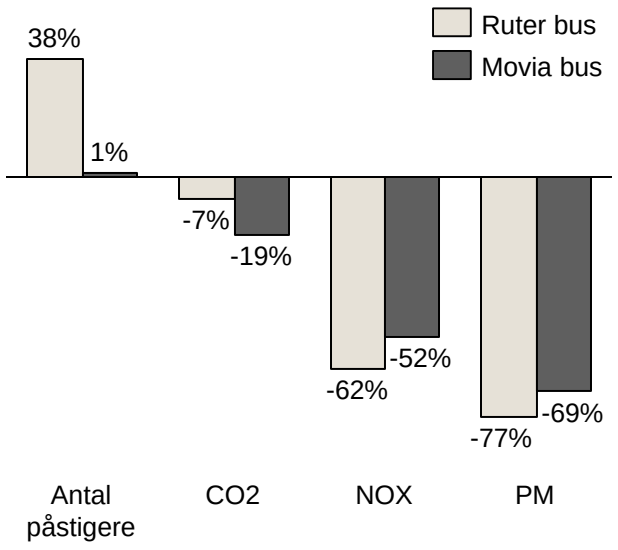
1) Baseret på en spørgeskemaundersøgelsen (foretaget af Benchmarking in European Service of public Transport), hvor respondenterne spørges ind til 8 kategorier af spørgsmål (de 8 drivere), som de skal vurdere på en skala. Spørgeskemakategorierne indeholder et eller flere spørgsmål indenfor hver kategori. Her henvises til appendiks s. 84 for yderligere uddybning af kategorierne og svarfordeling.
2) I Greater Copenhagen indgår Movia bud og Movia lokalbaner. I de øvrige metropolområder indgår flere transportarter, fx metro. S-bane og regionaltog
3) Her defineret som i BEST-databasen: Movia bus og Movia lokalbaner
Kilde: Benchmarking in European Service of public Transport

Ruter bus har opnået en kraftigere reduktion i CO2, NOX og partikeludledning pr. personkm end Movia bus

Totalt udslip

- Antal påstigninger i Ruter bus er gået betydeligt op, mens udslippene er gået ned
- Hos Movia ses også fald i udledninger, men ud fra en vækst tæt på nul i antal påstigninger i modsætning til Ruter bus

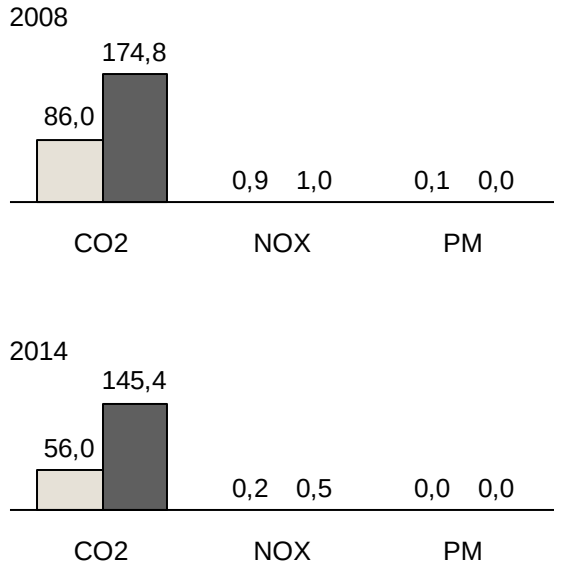
Udvikling i påstigere og totalt udslip, 2008-2014, %



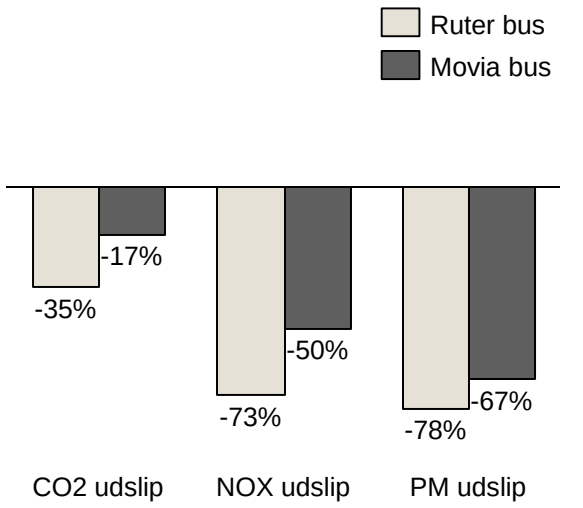
Udslip pr. personkm

- Ruter har formået at reducere udledninger mere end Movia, endda fra et lavere udgangspunkt. Dette kunne indikerer, at miljøpolitiske målsætninger er nemmere at opfylde i et enstrenget selskab end i et selskab, hvor investeringsbeslutninger i fx ny teknologi forudsætter enighed mellem en lang række ejere
- Figurerne til venstre nedenfor plotter udledningsniveauet i gram pr. personkm for Ruter bus og Movia bus for hhv. år 2008 og 2014. Det ses at CO2 og NOX udledningerne er markant højere for Movia bus ift. Ruter bus – både i 2008 og 2014
- Figuren til højre plotter udviklingen i udslip pr. personkm fra 2008 til 2014

Absolut udslip, gram pr. personkm



Udvikling i udslip pr. personkm, 2008-2014, %



Kilde: Ruter årsrapport; Movia miljøregnskab; BEST-databasen

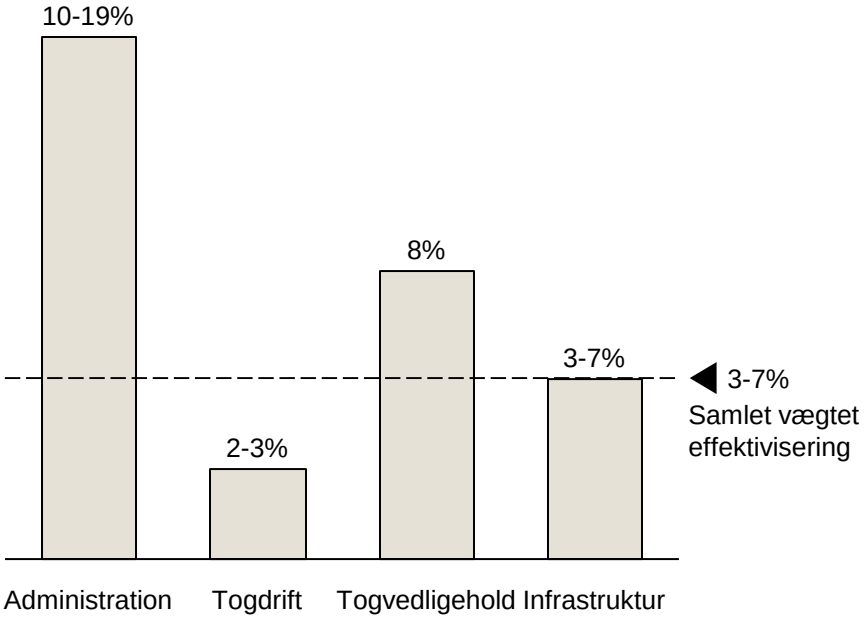
Eksempler fra analyser af 1) fusion mellem to trafikselskaber og 2) forsyningssektoren viser et økonomisk potentiale ved øget samarbejde på administrations-, drifts- og anlægsomkostninger

- En analyse af potentialet ved fusion af Lokalbanen og Regionstog A/S viser mulighed for at realisere gevinster på fire områder: administration, togdrift, togvedligehold og infrastruktur
- Særligt det administrative potentiale, der udspringer af en samling og effektivisering af de administrative funktioner, vil have relevans for andre fusioner
- Analysen viser, at der også på driften og investeringssiden kan forventes at realiseret potentiale ved fusion, som dog vurderes at være mere transportartsspecifikt
- Fusionen er vedtaget og selskaberne er nu fusioneret til Lokaltog A/S

- Ved øget samarbejde mellem forsyningsvirksomheder i 11 Nordsjællandske kommuner er der estimeret et potentiale ved at indgå i forskellige samarbejder fra teknisk samarbejde til fusion
- Figuren nedenfor illustrerer, at et mere involverende samarbejde resulterer i flere økonomiske synergier
- Et teknisk samarbejde er estimeret til ikke at give nogle synergier, mens holding og fusion er estimeret til at give store synergieffekter
- Forsyningsvirksomhederne som indgår i analysen dækker over vand, spildevand, varme/kraftvarme, affald og el

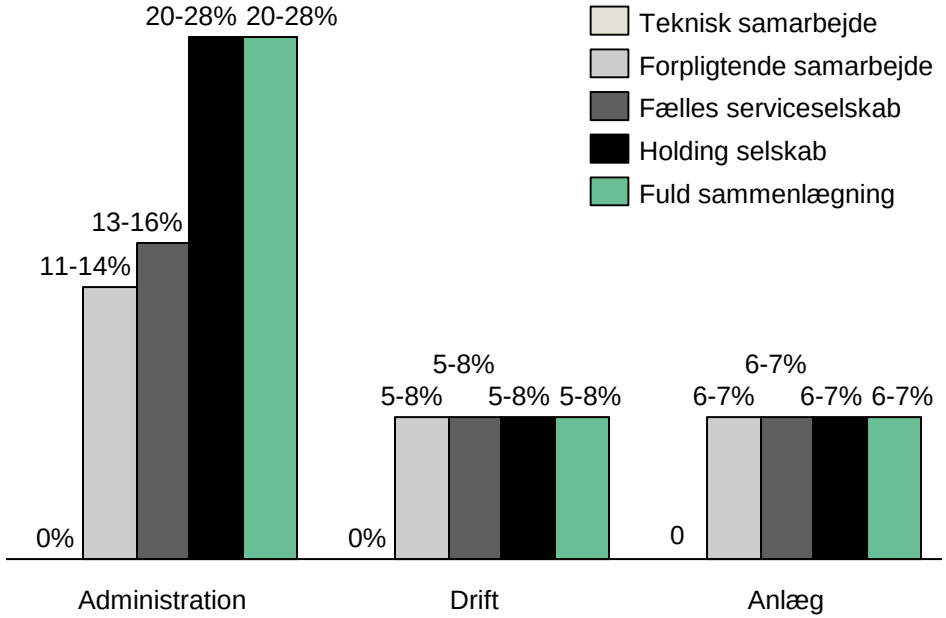
Fusion mellem Lokalbanen og Regionaltog a/s

Effektivisering ved fusion indenfor adm., drift, vedligehold og anlæg, %



Forsyningssektoren, potentiale ved øget samarbejde

Effektivisering ved forsk. samarbejdsformer indenfor adm., drift og anlæg, %



Kilder: Samarbejdsmuligheder på forsyningsområdet i Nordsjælland, PWC, 2015; Analyse af effektiviseringspotentialer ved fusion A-2 (2014)

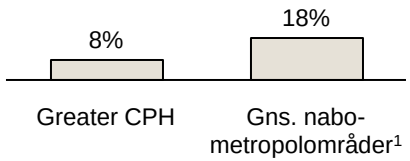
Indenfor fire betydende områder er der identificeret indikationer på løsningsmodellernes effekter

Passagertilvækst

Observationer

- Nabo-metropolområder med en samlet transportorganisation har oplevet en højere passagertilvækst end Greater Copenhagen. Siden 2008 har udviklingen i passager-antal i procent været 10 pct.-point højere for nabo-metropolområderne jf. figuren nedenfor
- Renset for befolkningsvækst er forskellen i passagertilvækst dog mindre

Passagertilvækst, %, 2008-2014

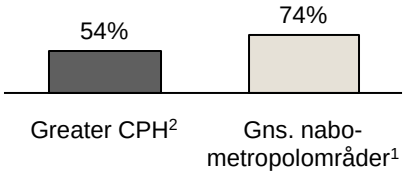


Brugertilfredshed

Observationer

- Brugertilfredsheden blandt Movia's kunder (bus og lokalbaner) er væsentlig under de nabo-metropolområders transportorganisationer der sammenlignes med

Tilfredshed, %, 2014

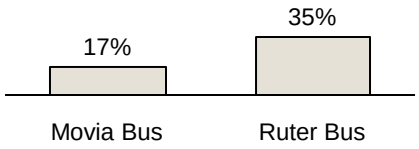


Miljø

Observationer

- Ruter bus har opnået en langt kraftigere reduktion i udslip pr. personkilometer end Movia Bus, på trods af at Ruters udledning allerede var væsentlig lavere (CO2 og NOX). Reduktionen i CO2 fra 2008 til 2014 pr. personkm. har for Ruter bus været 18%-point højere:

CO2 reduktion, 2008-2014

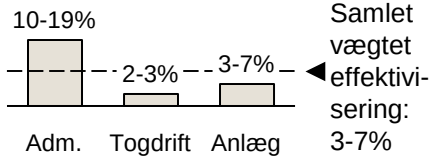


Selskabssynergier

Observationer

- Analyser af øget samarbejde og egentlige fusioner viser et potentiale indenfor administration, drift og anlægsinvesteringer, jf. figuren nedenfor
- Ved en højere grad af integration kan der forventes en større synergi, og dermed et større potentiale, end ved lavere grad af integration

Synergieffekter v. fusion, %



Konklusion

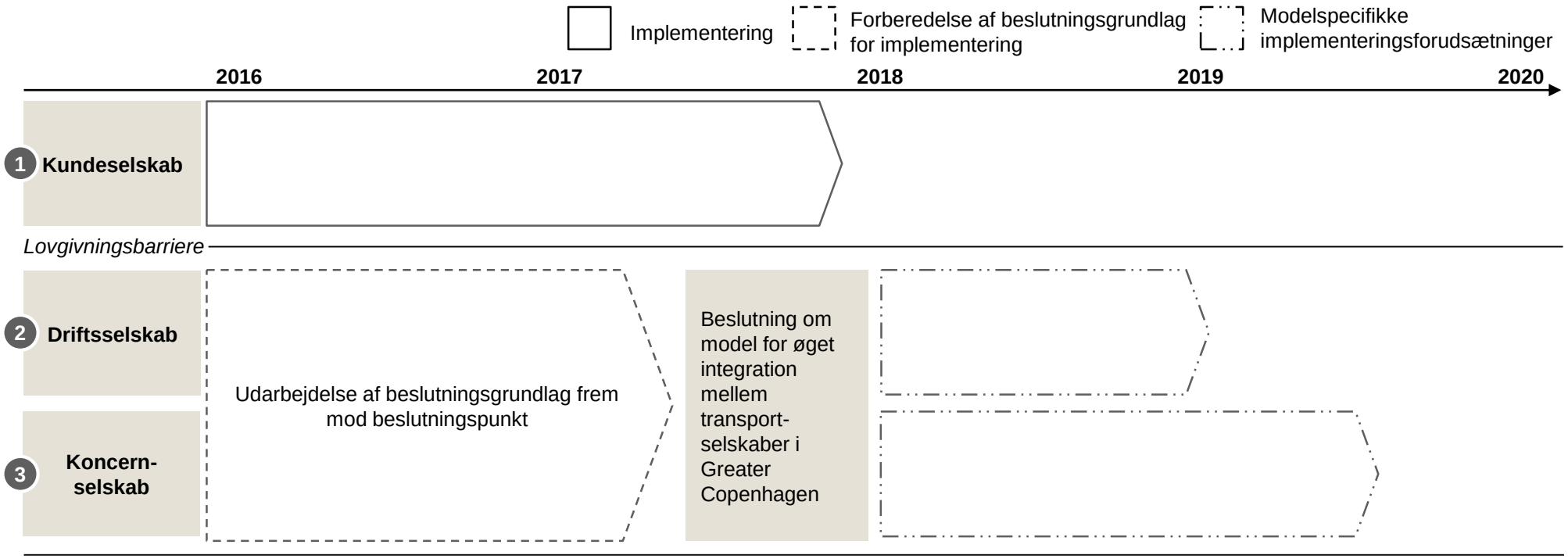
- Der er indikationer på at en samlet transportorganisation på tværs af transportarter i Greater Copenhagen kan indfri et potentiale indenfor de fire ovennævnte områder: Passagertilvækst, brugertilfredshed, miljø og selskabssynergier
- Resultater opnået i nordiske metropolområder sandsynliggør, at man kan opnå nogle af de samme effekter i Greater Copenhagen ved at facilitere et mere sammenhængende kollektivt transportsystem. Det er dog vigtigt at tage højde for evt. forskelle mellem de sammenlignede metropolområderne, fx befolkningstilvækst, befolkningstæthed, regionalt BNP osv.
- Det er ikke muligt at beskrive effekterne på de ovennævnte områder modelspecifikt, derimod kan det siges at det generelt vil være nemmere at opnå disse effekter, jo mere integreret model man vælger

Agenda

1. Ledelsesresume
2. Kortlægning
3. Løsningsmodeller
4. Skitser til road maps for implementering
5. Appendiks

Overblik over skitser til road maps for implementering af modellerne

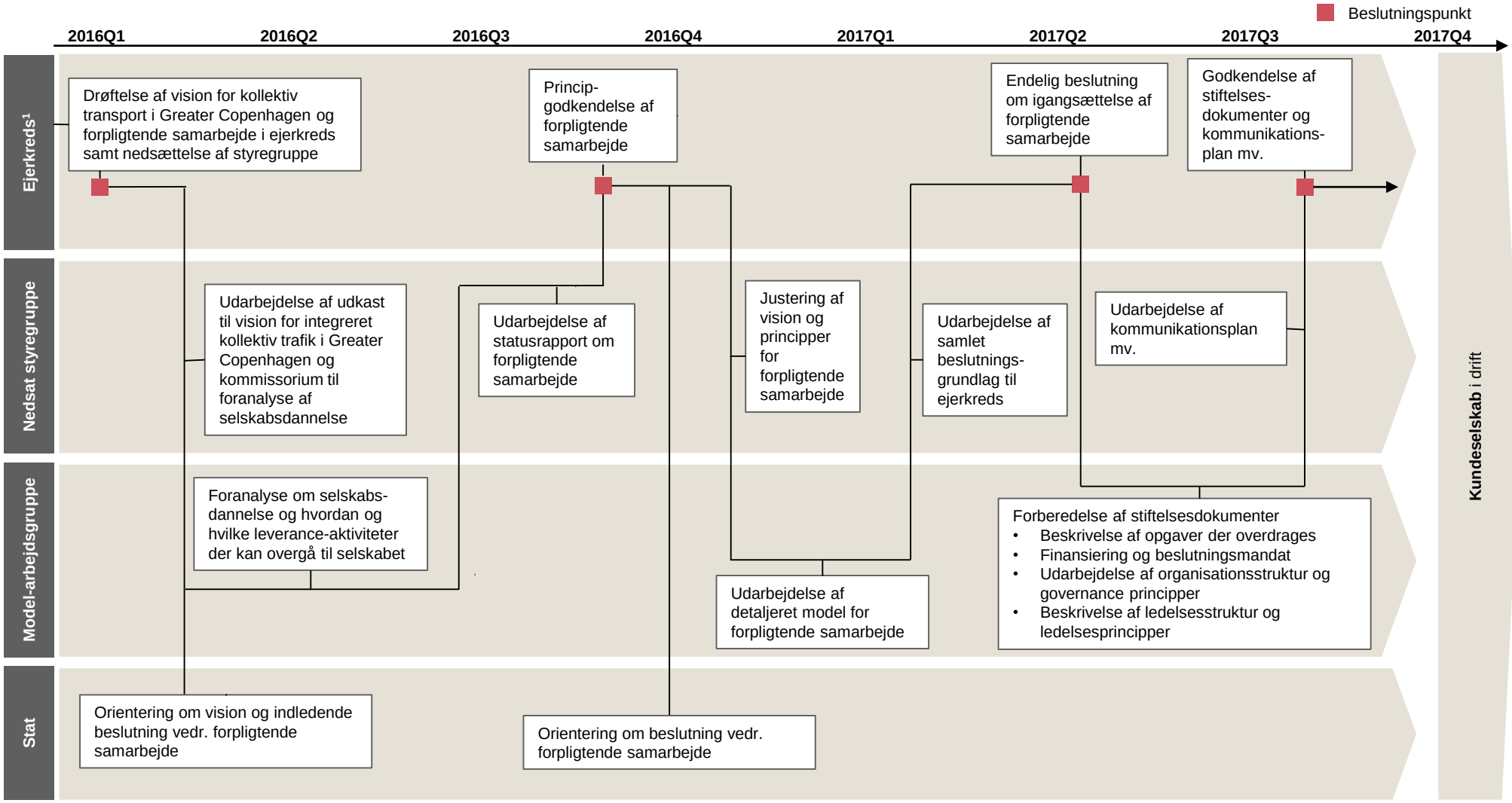
- Man kan grundlæggende skelne mellem, om modellerne kan implementeres på baggrund af det nuværende lovgrundlag (lov om trafikselskaber) eller ej, jf. nedenstående figur
- Model 1 ligger inden for lovgrundlagets rammer og vurderes derfor at kunne implementeres inden for en tidshorisont på 1-2 år
- Derimod indebærer model 2-3 mere vidtrækkende ændringer, som ligger udenfor det nuværende lovgrundlag. Model 2 og 3 kræver derfor en længere forberedelsesfase frem imod et konsolideret beslutningsgrundlag for videre implementering (her foreslået til ultimo 2017)
- For model 2-3 løber det modelspecifikke tidsforløb fra primo ’18 og frem
- På de følgende sider udfoldes et road map for modellerne med betydende aktiviteter og beslutningspunkter frem mod vedtagelse af en endelig beslutning om model for øget integration mellem transportselskaber i Greater Copenhagen



Skitse af road map for implementering af model 1

MINIMUMSMODEL

- Figuren viser road map for implementering af model 1, der som den eneste af modellerne kan indfries inden for det nuværende lovgrundlag
- På den baggrund ses en **minimumsmodel** for road map over de formelle aktiviteter frem mod implementering

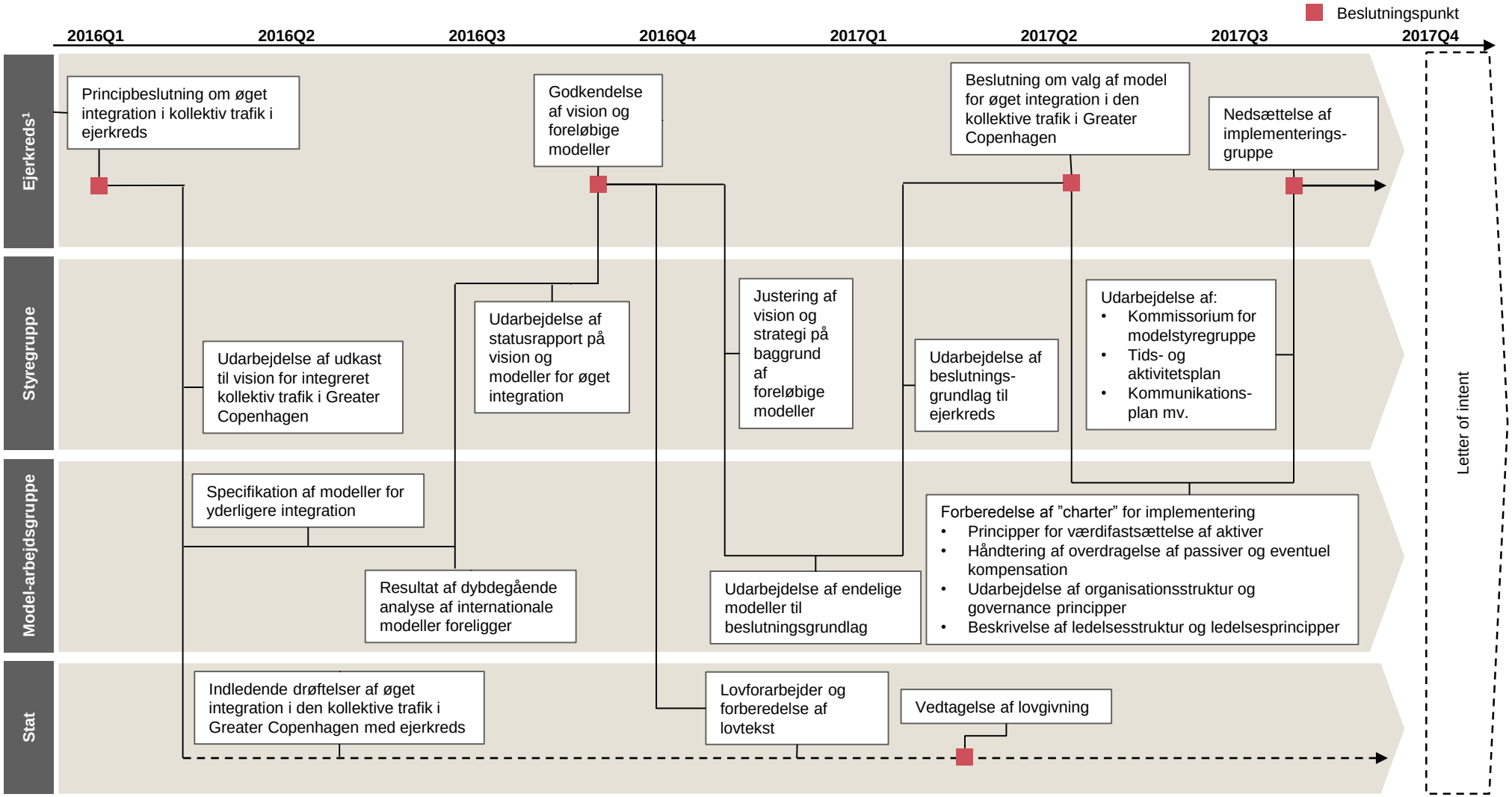


1) Staten er ligeledes del af ejerkredsen af visse selskaber. Det vurderes dog som hensigtsmæssigt at skelne mellem ejerrollen og udøvende/lovgivende funktioner.

Skitse af road map for forberedelse af beslutningspunkt om model 2-3
Ejerskabsdrevet proces

MINIMUMSMODEL

- Figuren viser road map for en ejerskabsdrevet proces for forberedelse af beslutning om implementering af model 2-3
- Nedenstående road map er en **minimumsmodel** over de formelle aktiviteter frem mod vedtagelse af et lovgivningsgrundlag

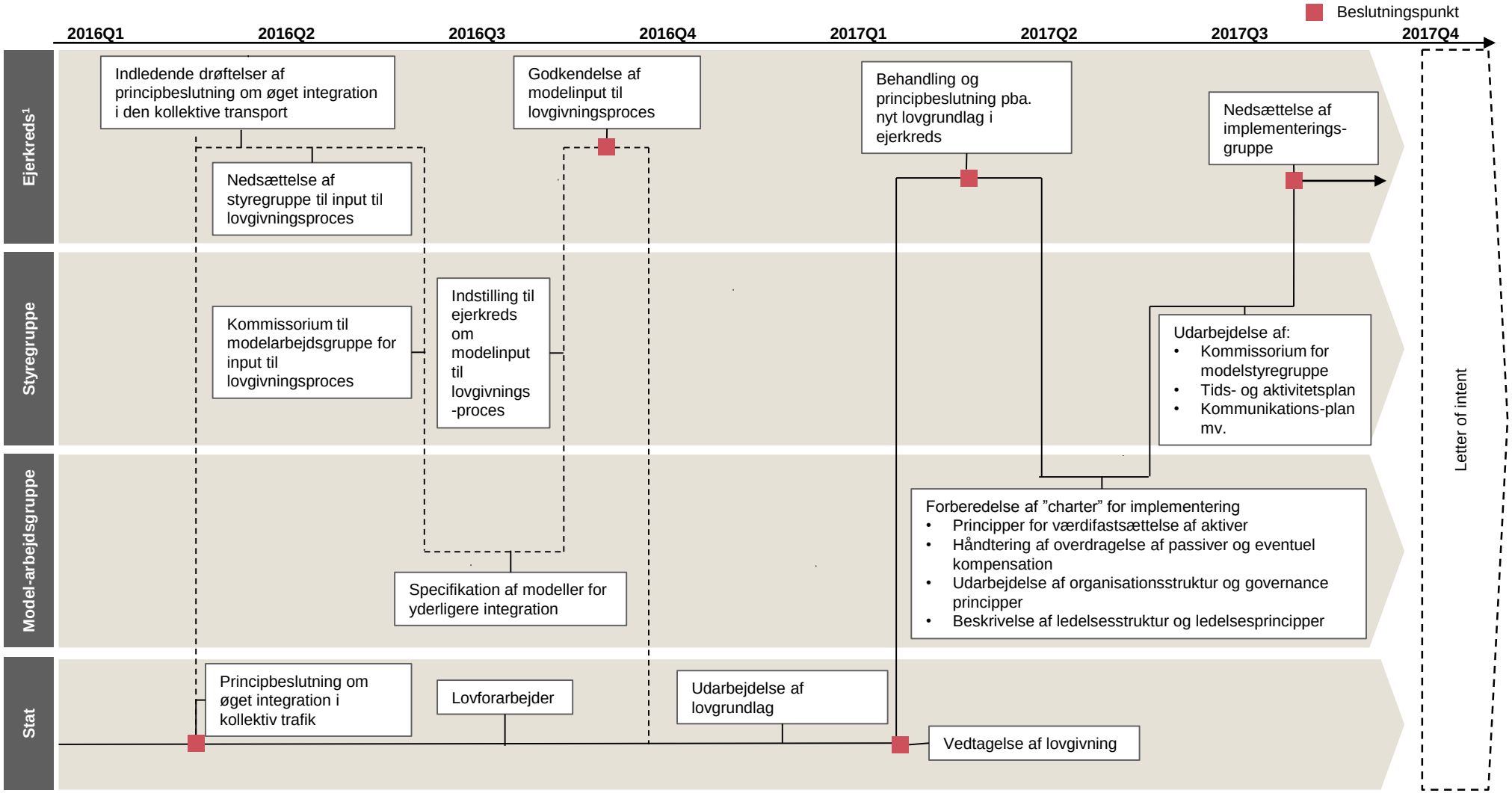


1) Staten er ligeledes del af ejerkredsen af visse selskaber. Det vurderes dog som hensigtsmæssigt at skelne mellem ejerrollen og udøvende/lovgivende funktioner.

Skitse af road map for forberedelse af beslutningspunkt om model 2-3
Statsligt drevet proces

MINIMUMSMODEL

- Figuren viser road map for en statsligt drevet proces for forberedelse af beslutning om implementering af model 2-3
- Nedenstående road map er en **minimumsmodel** over de formelle aktiviteter frem mod vedtagelse af et lovgivningsgrundlag

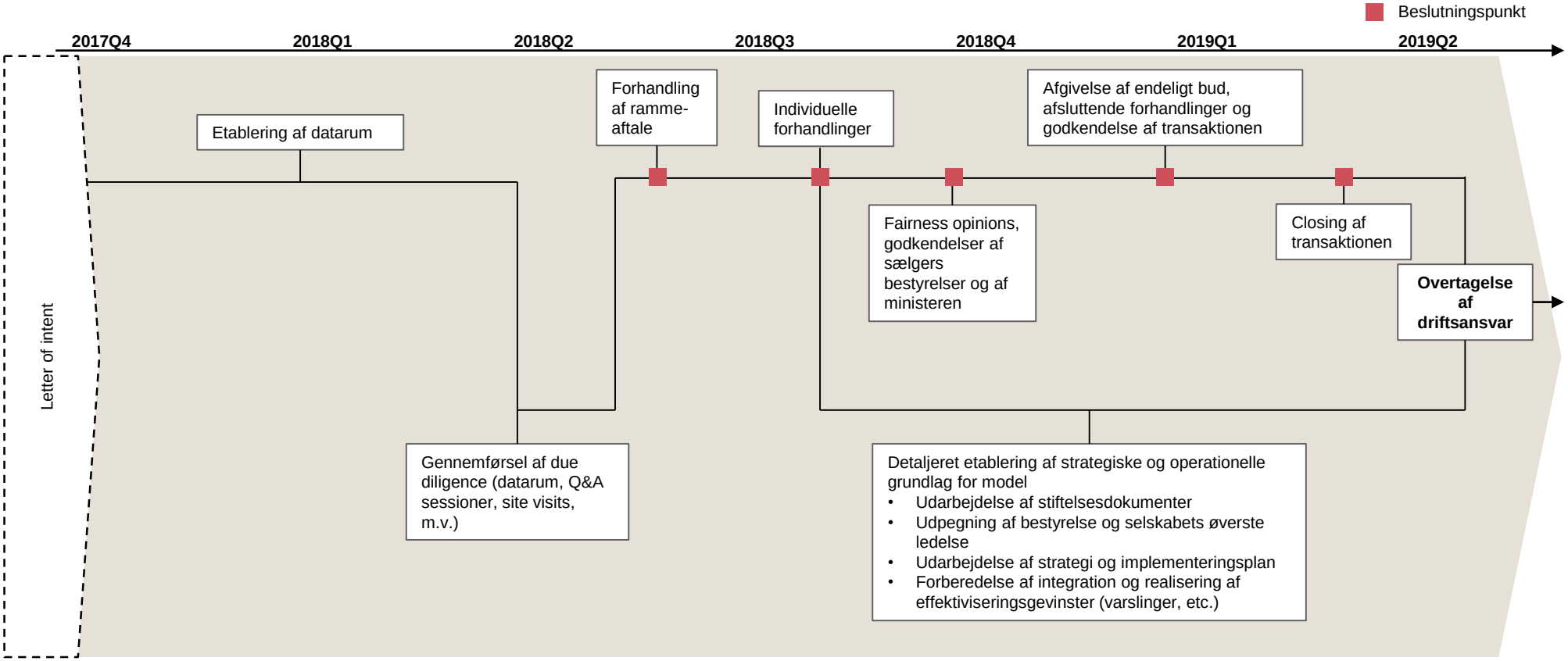


1) Staten er ligeledes del af ejerkredsen af visse selskaber. Det vurderes dog som hensigtsmæssigt at skelne mellem ejerrollen og udøvende/lovgivende funktioner.

Skitse af road map for implementering af valgte model 2-3

MINIMUMSMODEL

- Figuren viser elementerne, der vil indgå i road map for implementering af den valgte model 2-3 efter beslutningspunkt
- Nedenstående road map er en **minimumsmodel** over de formelle aktiviteter frem mod implementering. Disse elementer vil blive fastsat i detaljer i den foregående fase og vil blive beskrevet indgående i letter of intent



Udvalgte analyser til forberedelse af beslutningspunkt om model 2-3

- Frem mod beslutningspunkt om de mere vidtgående modeller kan der peges på en række analyser, som kan bidrage til et styrket videns- og dokumentationsgrundlag for beslutningen om valg af model

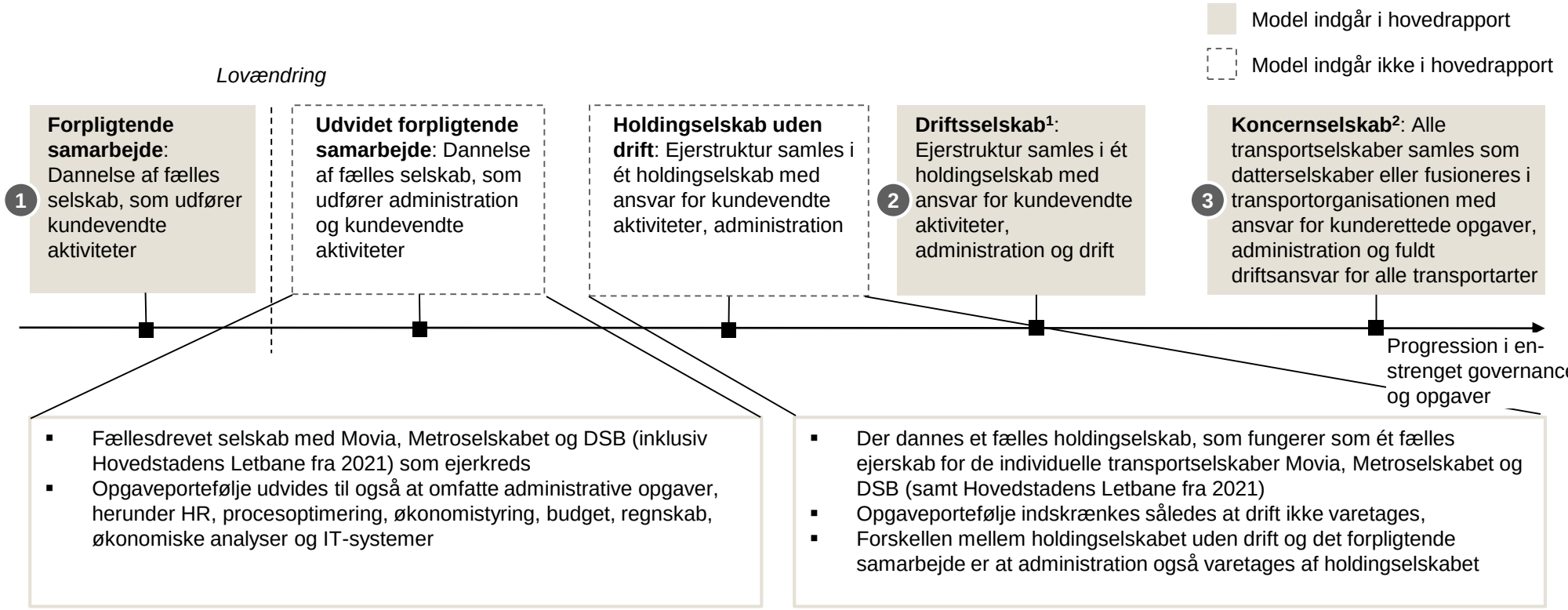
Analyse	Indhold	Formål
Foranalyser til dannelse af ny integreret transportorganisation	▪ Kortlægning af selskabernes organisation, økonomi og medarbejdere i dag i samarbejde med selskaberne ▪ Benchmark-analyser af selskabernes effektivitet og brugertilfredshed ▪ Evt. suppleret med yderligere internationale benchmark analyser ▪ Beregning af potentialer på overhead, drift, investeringer mv. ved forskellige modeller for integration ▪ Etablering af vision for den ønskede løsning og mål for integrationen af den kollektive trafik i Greater Copenhagen ▪ Opstilling af uddybede modeller for integration, herunder organisering, bemanding, opgaver og økonomi ▪ Opstilling og vurdering af effekter og gevinster for borgerne ▪ Etablering af governance og ledelsesstrukturer ▪ Etablering af proforma åbningsbalance og driftsbudget ▪ Etablering af rammer for værdiansættelse af eksisterende selskaber og anlægsaktiver, der indskydes i den nye model for etablering af bytteforhold og fremtidig ejerstruktur ▪ Vurdering af behov for ændringer af eksisterende lovgrundlag	▪ At opnå et sammenligneligt datagrundlag på tværs af selskaber, som muliggør detaljerede benchmark og udarbejdelse af mere detaljerede modeller til integration ▪ At skabe grundlag for beslutning af model og etablering af road map for implementering af den valgte model

Agenda

1. Ledelsesresume
2. Kortlægning
3. Løsningsmodeller
4. Skitser til road maps for implementering
5. Appendiks

Rapportens 3 modeller for yderligere integration er klare arketyper, der kan nuanceres yderligere i det fremadrettede analyse- og implementeringsarbejde

- I hovedrapporten opstilles 3 modeller for øget integration i den kollektive transport i Greater Copenhagen. Modellerne har karakter af **klare arketyper**, der er kendetegnet ved gradvist stærkere governance-struktur og bredere opgaveportefølje
- Det understreges, at modellerne kan nuanceres yderligere, herunder som del af en forberedende analysefase. For indeværende er det blevet prioriteret at opstille ***klare* modeller**
- Mulige yderligere nuanceringer af modellerne fremgår nedenfor:
  - **Model udvidet forpligtende samarbejde** udgøres af et forpligtende samarbejde, som ud over kundevendte aktiviteter også varetager transportselskabernes administrative opgaver. Denne model ses eksempelvis i shared service selskaber i forsyningssektoren
  - **Model holdingselskab uden drift** er et holding-selskab, der varetager kundevendte aktiviteter og administration



1) Model er inspireret af HVV i Hamborg.
2) Model og dens variationer er inspireret af Ruter i Oslo, SL i Stockholm og HSL i Helsinki.

Kildeoversigt

Hoved Kilder

- Hovedrapport Trængselskommissionen, 2013
- Trafikselskabernes hjemmesider (Movia, DSB, Metroselskabet)
- DOT fase 2 rapport, Deloitte, 2015
- Lov om Trafikselskaber
- Benchmarking in European Service of public Transport (BEST)
- Vedtægt for Metroselskabet I/S, DSB, DSB S-tog
- DOT umbrella organisations – organisational inspiration to make it easier for public transport customers in the Copenhagen and Zealand region, Inno-V, 2015
- EMTA Barometer 2013
- Internationale transportorganisationers regnskaber og årsrapporter, HSL (2014), SL (2013), TfL (2014-15), Ruter (2014)
- Ruters miljøstrategi 2014-2020, Ruter 2014, HVV zahlenspiegel 2014
- Trafikstyrelsen nøgletal for offentlig buskørsel, ekskl. Handicapkørsel, 2014
- Trafikselskabernes (Movia, DSB, Metroselskabet) årsrapporter og årsberetninger, 2014
- Evaluering af lov om trafikselskaber, Transportministeriet, 2013
- Danmarks Statistik: PEND101; FOLK1; FRKM115; PKM1; BANE25

Andre Kilder

- Movia kundeanalyse 2015, Movia, 2015
- Analyse af effektiviseringspotentialer ved fusion, A-2, 2014
- Bekendtgørelse om jernbanevirksomhed på letbaner (den københavnske metro), 2009
- Aftale mellem Regeringen, SF og Enhedslisten om Passagertogtrafik i Danmark 2015-2024
- Eurostat
- DOT organisering, DOT, 2015
- Bekendtgørelse af lov om den selvstændige offentlige virksomhed DSB og om DSB S-tog A/S
- DSB organisationsdiagram
- Organisatoriske rammevilkår for planlægning og gennemførelse af kollektiv trafik, Region Hovedstaden, 2009
- Samarbejdsmuligheder på forsyningsområdet i Nordsjælland, PWC, 2015
- Den kollektive trafik og miljøet, Transportministeriet
- Med tog, bus & færge – beskrivelser af opgaver og roller i den kollektive transportsektor i dag, Trafikstyrelsen, 2010, TEMA 2010, Trafikministeriet

Interviews

- TfL, HSL og HVV er interviewet for at få underbygget forståelsen af transportselskabernes opbygning, governance struktur og omfang af opgaver
- DOT er interviewet med henblik på at forstå opbygningen af organisationen i dag og rækkevidden af dens aktiviteter

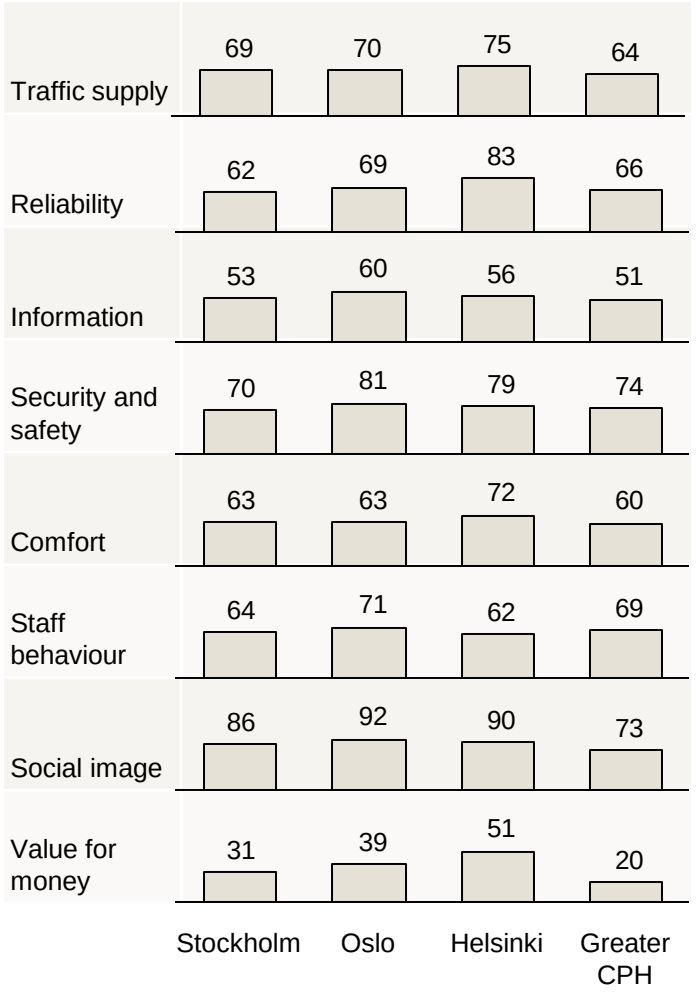
Andre Kilder

- Sundhedseffekter og relaterede eksterne omkostninger af luftforurening i København, DCE – Nationalt Center for Miljø og Energi, 2013
- Luftforurening fra trafikken i hovedstadsregionen, COWI, 2015
- Trafikanters samlede forsinkelser pr. hverdagsdøgn i hovedstadsområdet, Vejdirektoratet, 2012
- Landsplanredegørelse 2013, Erhvervsstyrelsen, 2013
- Trængselsindikatorer for hovedstadsregionen, COWI 2012
- European Cities Monitor, 2011
- Lokalt erhvervsklima, DI, 2015
- State of European Cities Report, European Region Regional Policy, 2007
- Infrastructure investment (indikator) OECD, 2015
- Fremtiden mobilitet og transport, DI, 2011
- Movia nøgletal for buspassagerer 2010-2012, Movias hjemmeside
- Danskernes holdning til kollektiv transport, Forbrugerrådet Tænk og Passagerpulsen, 2014
- Den kollektive trafik og miljøet, Transportministeriet; Med tog, bus & færge – beskrivelser af opgaver og roller i den kollektive transportsektor i dag, Trafikstyrelsen, 2010, TEMA 2010, Trafikministeriet
- Sundhedseffekter og relaterede eksterne omkostninger af luftforurening i København, DCE – Nationalt Center for Miljø og Energi, 2013
- Sammenhæng i den kollektive transport – analyse af tilbringertrafikken til den statslige jernbane, Transportministeriet, Finansministeriet, Danske Regioner, KL, trafikselskaberne, 2015
- Evaluering af trafikplan, Region Sjælland og Movia, 2011
- Beretning til Statsrevisorerne om harmonisering af taksterne i den kollektive trafik, Rigsrevisionen, 2015
- Nu går arbejdet med enklere takster i gang, Transportministeriet, 2015
- Zonepriser, Movia, 2015
- Trafikplan 2012-2027, Trafikstyrelsen

Drivers for brugertilfredshed og loyalitet, BEST 2014

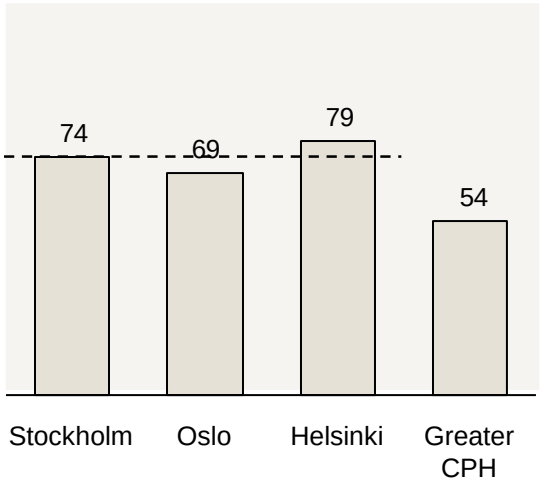
Drivere for tilfredshed

- BEST undersøger via spørgeskema 8 overordnede drivere for tilfredsheden



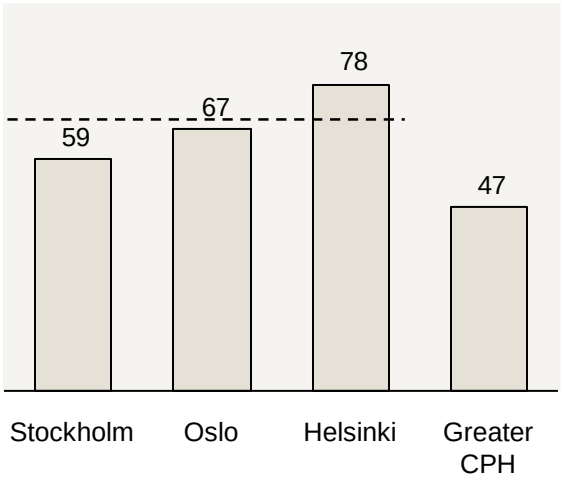
Overordnet tilfredshed

- De 8 drivere er betydende for den overordnede tilfredshed



Loyalitet

- Tilfredsheden leder til en loyalitetsscore som BEST også måler

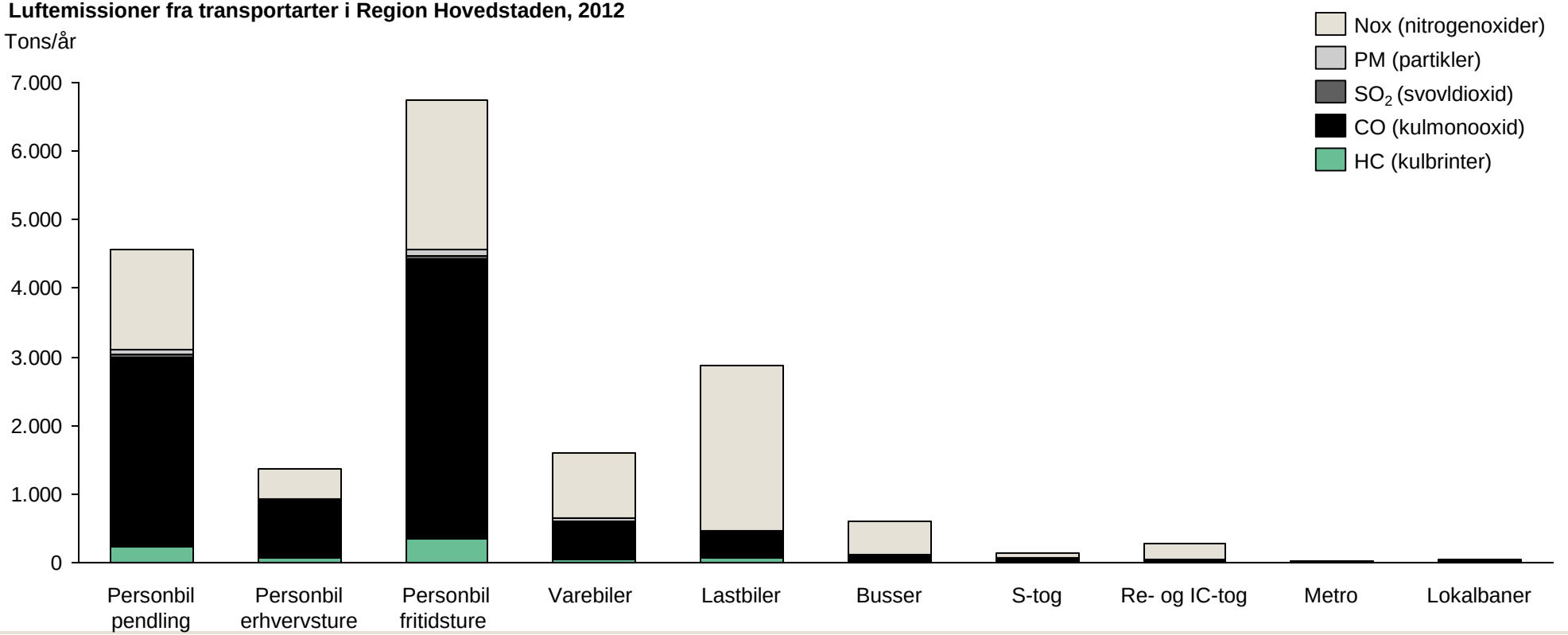


Kilde: Benchmarking in European Serivce of public Transport (BEST)

Oversigt over totale emissioner i Region Hovedstaden viser at privat transport udgør langt størstedelen af forureningen

- Figuren viser luftemissioner i trafikken i Region Hovedstaden. Det fremgår, at personbiler bidrager med den største emission, særligt af CO og NOx, målt i ton/år, mens udledningerne fra kollektive transportarter som bus, tog og metro er langt lavere
- Den totale udledning dækker samtidig over, at udledningen per personkilometer oftest er lavere med kollektive transportarter end ved transport med personbil[1]. Det gælder bl.a. i forhold til CO_2- og partikeludledning
- Den lavere udledning fra den kollektive transport bidrager i sidste ende til en øget livskvalitet ved at mindske de negative sundhedseffekter fra luftforurening

Luftemissioner fra transportarter i Region Hovedstaden, 2012



1) Det eksakte forhold mellem transportarternes udledning afhænger bl.a. i høj grad af belægningsgraden i transportmidlet. Fx har en fyldt bus i myldretiden en markant lavere udledning per personkilometer end en halvtom bus, der kører samme strækning.

Kilde: Den kollektive trafik og miljøet, Transportministeriet; Med tog, bus & færge – beskrivelser af opgaver og roller i den kollektive transportsektor i dag, Trafikstyrelsen, 2010, TEMA 2010, Trafikministeriet; Sundhedseffekter og relaterede eksterne omkostninger af luftforurening i København, DCE – Nationalt Center for Miljø og Energi, 2013; Luftforurening fra trafikken i hovedstadsregionen, COWI, 2015.

Movia

- Movia varetager bus, lokalbaner og flextrafik i takstområde Hovedstadsområdet, Sydsjælland og Vestsjælland, jf. kortet til højre.

Styringsmæssige faktorer

- **Ejerskab**: Selvstændig offentlig virksomhed, som ejes af 45 kommuner på Sjælland (65%), Region Hovedstaden (18%) og Region Sjælland (17%).
- **Governance**: Bestyrelsen består af 9 medlemmer, heraf 1 medlem udpeget af Region Sjælland og 1 medlem udpeget af regionsrådet for Region Hovedstaden, 1 udpeget af kommunalbestyrelsen i den kommune, der yder det største årlige tilskud til trafikselskabets finansiering (Københavns Kommune) og 6 udpeget af repræsentantskabet. Kommunerne har således beslutningsmajoriteten i Movia.
- **Finansiering**: Passagerindtægter samt et tilskud fra de deltagende kommuner og regioner. Tilskuddet til Movia fra kommuner og regioner består dels af at regionerne alene betaler administrationsudgifterne, og dels af en kompliceret finansieringsmodel for busruter. Finansieringen af busruter indebærer, at busruter der dækker én kommune finansieres af denne kommune, mens busruter der dækker flere kommuner fordeles således, at den enkelte kommune, som ruten passerer (bortset fra kommune med største kørselsomfang) betaler udgifterne til det dobbelte af kørslen gange kommunens andel af den samlede pendling mellem de af ruten betjente kommuner under et. Kommunen med det største kørselsomfang betaler for alle rutens udgifter minus bidragene fra de andre kommuner. Finansieringsmodellen rummer flere udfordringer, både ift. manglende incitament til at holde administrationsomkostninger nede og manglende incitament til at tænke i trafikale helheder på tværs af kommunegrænser.
- **Investeringsbeslutninger**: Bestyrelsen træffer beslutninger vedrørende finansiering, budget og regnskab med 2/3-flertal.

Brugerrettede faktorer

- **Rute- og køreplanlægning**: Ruter fastlægges ved forhandling og der kræves enighed ved fastlæggelsen. I praksis kan dette blokere for ændringer i busruterne. Samtidig er der en række udfordringer i planlægningen af busdriften grundet manglende incitamenter til at tænke i trafikale helheder på tværs af kommunegrænser. Movia varetager selve køreplanlægningen og koordination heraf med andre aktører via deres kontor for køreplanlægning.
- **Passagerrettet kommunikation**: Indgår i Mobilbilletter og Mobilperiodekort via DOT. Har selv MitMovia (trafikinfo om buslinjer og lokalbaner) og Movia app (kort over stoppesteder og afgange).
- **Takster**: Takster er koordineret i hovedstadsområdet på tværs af bus, tog og metro, mens Movias takster divergerer mellem takstområde hovedstaden, Vestsjælland og Sydsjælland.[1]

Kilde: Movia; Bekendtgørelse af lov om trafikselskaber; Evaluering af lov om trafikselskaber, Transportministeriet, 2013; moviatrafik.dk.
1) Movias forslag til harmonisering af takstsystemet på Sjælland, Takst Sjælland 16, har pr. 17 december 2015 fået politisk opbakning. Movia forventer at begynde implementeringen i efteråret 2016

Metro

- Metroselskabet har det overordnede ansvar for metrolinerne i København og Frederiksberg kommuner. Driften af metroen er udliciteret til driftsselskabet Metro Service.

Styringsmæssige faktorer

- **Ejerskab**: Metroselskabet er et interessentskab ejet af Københavns Kommune (50%), staten ved Transportministeriet (41,7%) og Frederiksberg Kommune (8,3%). Metroens daglige drift er udliciteret til driftsselskabet Metro Service, der er en privat virksomhed.
- **Governance**: Bestyrelsen består af 7 medlemmer, heraf 3 udpeget af staten, 3 af Københavns Kommune, 1 af Frederiksberg Kommune og 2 valgt af medarbejderne i Metroselskabet. Den daglige ledelse varetages af direktionen, der er udpeget af bestyrelsen.
- **Finansiering**: Finansiering er vedtaget ved lov. Finansieret ved lån, og ved at staten og Københavns Kommune har indskudt grundarealer, som havde lav værdi, fordi de ikke var byggemodnede.
- **Investeringsbeslutninger**: Foretages af ejerkredsen; Københavns Kommune, staten ved Transportministeriet og Frederiksberg Kommune.

Brugerrettede faktorer

- **Rute- og køreplanlægning**: Metroselskabet fastlægger køreplanen sammen med Metro Service A/S. Metroen har ikke en køreplan med faste minuttal, men kører med forskellige intervaller på forskellige tidspunkter i døgnet og ugen.
- **Passagerrettet kommunikation**: Metroselskabet indgår i Mobilbilletter og Mobilperiodekort via DOT. Metroselskabet har selv app'en 'Metroen'.
- **Takster**: Takster er koordineret i hovedstadsområdet på tværs af bus, tog og metro.

1)
Kilde: Bekendtgørelse om jernbanevirksomhed på letbaner (den københavnske metro), 2009; Vedtægt for Metroselskabet I/S; Metroselskabets årsrapport, 2014;

DSB

- DSB varetager togdriften i hele landet med fjern- og regionaltog, Øresundstog og S-tog, jf. kortet til højre.

Styringsmæssige faktorer

- **Ejerskab**: Selvstændig offentlig virksomhed, der er ejet af staten ved Transportministeriet (100%). Under moderselskabet DSB er en række selvstændige aktieselskaber, som er ejet 100% af moderselskabet. Selskabet er underlagt aktieselskabsloven og årsregnskabsloven.
- **Governance**: Ledes på daglig basis af direktionen, der er udpeget af bestyrelsen. Bestyrelsen består af 9 medlemmer, heraf er 6 udpeget af staten, mens 3 er udpeget af medarbejderne i DSB. Virksomhedens øverste organ, virksomhedsmødet, svarer til generalforsamlingen i et aktieselskab. Transportministeren sidestilles med en eneaktionær og har på virksomhedsmødet beføjelser svarende til dem, der efter aktieselskabsloven og årsregnskabsloven tilkommer aktionærer. Transportministeren skal ligeledes orienteres som sager af væsentlig betydning for virksomheden, herunder sager med væsentlig økonomisk betydning.
- **Finansiering**: Statsligt tilskud på baggrund af trafik-kontrakter udgør ca. halvdelen af omsætningen i DSB-koncernen, mens resten udgøres af passagerindtægter.
- **Investeringsbeslutninger**: Varetages af DSB. Såfremt DSB eller DSB's tilknyttede virksomheder ønsker at foretage investeringer, som overstiger en beløbsmæssig grænse på 100 mio. kr., skal de forelægges Folketingets Finansudvalg til godkendelse (jf. DSB-loven).

Brugerrettede faktorer

- **Rute- og køreplanlægning**: Varetages af DSB. DSB har senest udviklet en ny køreplan med ikrafttrædelse i december, 2015, som optimerer køreplaner på tværs af hele landet. Køreplan skal leve op til en række bestemmelser fastsat i trafik-kontrakten mellem DSB og Transportministeriet, herunder i forhold til det mindste antal tog, der skal køre på de enkelte strækninger i forskellige tidsintervaller af døgnet og henover ugen, minimumskrav til antal standsninger per station per time og krav til direkte tog mellem en række byer.
- **Passagerrettet kommunikation**: DSB indgår i DOTs Mobilbilletter og Mobilperiodekort. DSB har derudover egen app 'DSB'.
- **Takster**: Zonerne i Hovedstadsområdet gælder både for bus, tog og metro. Udenfor hovedstadsområdet afhænger taksterne af, om man krydser en eller flere takstgrænser eller man rejser lokalt indenfor et takstområde. Hvis man på sin rejse ikke passerer en takstgrænse, fastsættes prisen for rejsen efter det lokale trafikselskabs takster. DSBs takstsystem anvendes hvis man rejser på tværs af flere takstområder eller hvis man rejser lokalt på Fyn.

Kilde: Vedtægter for den selvstændige offentlige virksomhed DSB; Bekendtgørelse af lov om den selvstændige offentlige virksomhed DSB og om DSB S-tog A/S; Årsrapport 2014, DSB; DSB priser og rabatter, 2015; Nye tider – DSB's køreplan 2016, Artikler fra Trafikdage på Aalborg Universitet 2015.

Movias organisationsdiagram og opgaveportefølje bruges til at udlede de aktiviteter som bestillerniveauet typisk varetager

Aktiviteter udledt af organisationsdiagrammet

Kunderettede aktiviteter

Marketing, produktudvikling, kommunikation, (digitale) kundeløsninger, kundehenvendelser og klager, køreplanlægning, analyser, kunde- og markedsundersøgelser, takster, rejseregler, samarbejde og koordinering med andre trafikselskaber

Drifts aktiviteter

Overvågning af drift, service og support af udstyr, billetkontrol, driftsafvikling, udbud til operatørniveau, miljø, køreplaner, dataleverancer, Rejsekort, trafiksystemer, IT-systemer, samarbejde og koordinering med andre trafikselskaber

Trafikfaglige opgaver

Miljøarbejde, udvikling af branche og passagerprodukter, rådgivning ift. samlet trafikfaglighed herunder mobilitetsplanlægning, infrastruktur og bestilling af trafik, udviklingsopgaver

Administration

HR, procesoptimering, økonomistyring, budget, regnskab, økonomiske analyser, IT-systemer

- Kunderettede aktiviteter
- Drifts aktiviteter
- Trafikfaglige opgaver
- Administration

Organisationsdiagram Movia

Direktion: Den administrerende direktør og de tre centerchefer

Adm. Direktør

Drift, operatører og kunder

- Overordnet ansvar for passagerer i busserne og samarbejde med operatørerne, og øvrige trafikselskaber

Marketing og trafikinformation

- Produktudvikling, markedsføring, design, kommunikation, udvikle og udbrede digitale kundeløsninger

Kundecenter

- Rejsevejledning, kundeklager, rejsekort henvendelser, bestilling af Flextrafikture, distribuerer billetter og kort til salgssteder

Trafikservice

- Opfølgning på operatørkontrakter, overvågning af drift, service & support på udstyr, sikrer hensigtsmæssig driftsafvikling ift. varslede og uvarslede hændelser, billetkontrol

Kontrakter

- Planlægger og gennemfører udbud af bus- og Flextrafikkørsel, miljøarbejde forankret i kontrakter, udvikling af branchen og passagerprodukter, afprøver som partner med kommuner, regioner og staten nye drivmidler, teknologier etc.

Køreplaner

- Udarbejdelse og optimering af køreplaner og leverandør af data om stoppesteder til operatørerne, samarbejde med andre trafikselskaber og koordinering

Trafik og Plan

- Overordnet ansvar for rådgivning ifm. indkøb af trafik, infrastruktur, koncept-udvikling, sammenhæng i rutenettet, trafikplaner, strategisk udvikling, mobilitetsplanlægning

Rådgivning

- Rådgivning af kom. og regioner ifm. bestilling af trafik og tværgående koordinering. Trafiktilbud ifm. byudvikling.

Strategi og anlæg

- Trafikale udviklingsopgaver, trafikplan, ansøgninger til buspuljer, støtter i infrastrukturprojekter fx ift. fremkommelighed og infrastruktur

Mobilitet

- Rådgivning af kommuner og regioner om mobilitetsplanlægning og nye mobilitetsløsninger med fokus på den samlede transportopgave (fx også sammenhæng til delebiler og bycykler)

Flextrafik adm.

- Administration af Flextrafikken

Flextrafik drift- og udvikling

- Flextrafik drift- og udvikling, herunder systemudvikling af planlægningssystemet, trafikovervågning, kvalitetskontrol, daglig kontakt til operatører

Ressourcer og Service

- Hovedopgaven er effektiv administration af høj kvalitet, løbende udvikling og optimering af forretningsområder og organisation: IT, HR, økonomi, analyser og indtægtsdannelse

HR og Facility

- Rekruttering, personale-administration, medarbejder-udvikling, APV, ledelses-information, procesoptimering, servicefunktioner

Økonomi

- Drift og udvikling af intern og ekstern økonomistyring, budget, regnskab, økonomiske analyser

IT

- Ansvar for drift, udvikling og vedligehold af IT-systemer, herunder trafiksystemer og administrative systemer. Drift- og udvikling af Rejsekortet

Analyser og indtægter

- Ansvar for indtægter, passager-tal, kunde- og markedsundersøgelser, takstfastsættelse og rejseregler

Kilde: Movias hjemmeside; teamanalyse

Ruter A/S – region, transportformer og økonomiske nøgletal for den kollektive trafik

Ruter A/S: er et fælles administrationsselskab for den kollektive trafik, som planlægger, koordinerer/administrerer, bestiller og markedsfører den kollektive trafik. Ruter blev etableret i 2007 og blev operativt i 2008, som en sammenlægning af funktionerne i de to daværende administrationsselskaber AS Oslo Sporveien og Stor-Oslo Lokaltrafikk

Oslo og Akershus regionen er ca. 5000 km2 (55% af Sjælland). Befolkningsantallet er på ca. 1.23 mio. (ca. 54% af Sjællands). Befolkningstætheden er på 246 mennesker per km^2 (ca. 5% lavere en Sjælland)

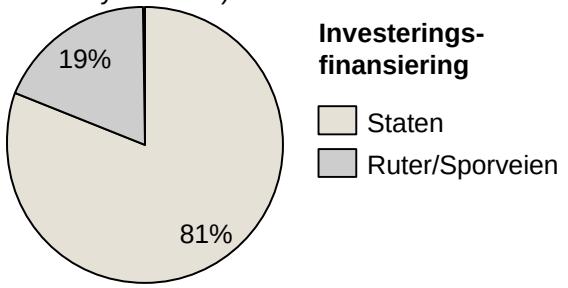
Ruter organiserer metro, bus, sporvogn og færger. De forskellige transportformers operationelle drift varierer:

- T-banen (metro) og Oslotrikken (sporvogn) har én fast kontraktpartner i det kommunalt ejede Sporveien Oslo AS, som opererer på en målbaseret rammeaftale der definerer produktion, kvalitet og godtgørelse. Aftalen inkluderer infrastruktur og bygger på fælles mål og succesfaktorer.
- Busser og færger udbydes på kontrakt (pt 4 operatører på bus og 2 på færger). Det er bruttokontrakter, hvor betaling sker for leverede ydelser modregnet kapitalafskrivninger. Desuden er der mulighed for kvalitetsbonus på op til 8% af kontraktens værdi.

Lokal- og regionaltog er drevet af Norske Stats Baner formelt uden for Ruter. Samarbejde og aftaler (om blandt andet billetter/prisaftale samt indkomstfordeling) mellem Ruter og NSB sikrer dog, at Ruter indirekte kan tilbyde togtrafik

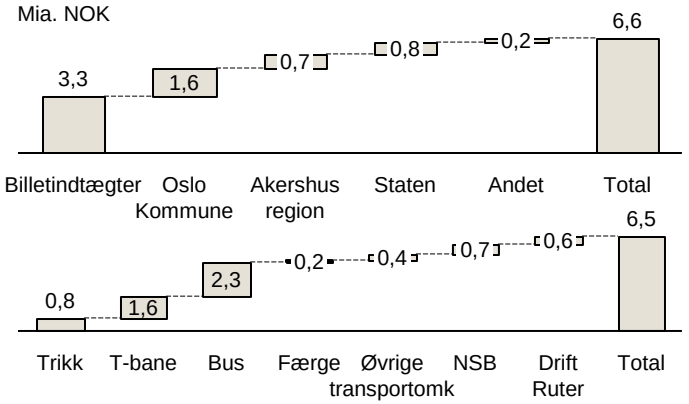
Årligt bruges der over 12 mia.NOK på kollektiv transport i regionen, hvilket summer over drift og investeringer. Heraf går ca. 7 mia. gennem Ruters driftsbudget, 2 mia. vedrører NSB, og 3 mia. går til lokal og statslig kollektiv-trafikal infrastruktur på baner og veje.

Hvis man ekskluderer jernbaneinvesteringer blev der benyttet 2,69 mia.NOK i 2014 på investeringer i kollektive trafik. Staten bidrager med ca. 2.3 mia. NOK mens Ruter/Sporveien giver 445 mNOK gennem driftsfinansiering (Ruters investeringer var primært til billettering, apps, informationssystem etc.).

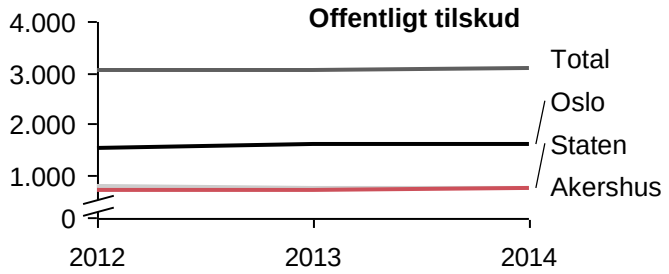


Ruters samlede indtægter i 2014 var 6606 mNOK. 47,2 % af disse var offentligt tilskud i form af køb af tjenesteydelser fra Oslo Kommune og Akershus Region og Statsligt tilskud gennem Oslopakke 3 vedrørende bompenge samt den statslige belønningsordning.

De samlede omkostninger var på 6568 mNOK hvoraf 6016 var på tjenestekøb og rutedrift



Det offentlige tilskud har været svagt stigende drevet af en fremgang i Statens tilskud og tilbagegang i Akershus tilskud



Ruter A/S – styringsmæssige, brugeroplevede og operationelle faktorer

Styringsmæssige faktorer

Ejerskab

- Oslo Kommune ejer 60% af Ruter mens Akershus region ejer de resterende 40%.
- Ruter ejer en række datterselskaber: Konsentra A/S, Norsk Reiseinformation AS og Trafikanten AS

Governance

Styringen udøves gennem to kanaler:

Beslutningsstruktur

Generalforsamlingen: hvor der kan gives bindende instrukser, vedtagelser og forventninger. Herigennem udpeger Oslo Kommune 3 bestyrelsesmedlemmer mens Akershus region udpeger 2. De resterende 2 medlemmer af bestyrelsen og 2 observatører udpeges af og blandt de ansatte.

Bestyrelsen: træffer budgetmæssige og overordnede beslutninger

Den daglige ledelse: består af en administrerende direktør (som også sidder i bestyrelsen) og 7 underdirektører

Leveranceaftaler

Oslo Kommune og Akershus Region forhandler hver især en årlig leveranceaftale med Ruter, som angiver overordnede mål og principper for køb af tjenester, fastsætter de finansielle rammer gennem de årlige tilskudsbevillinger, samt beskriver parternes gensidige forpligtelser og rettigheder

Finansiering

- Ruter modtager finansiering fra ejerne samt Staten og kanaliserer/administrerer alle offentlige tilskud til den offentlige transport - med undtagelse af statslige tilskud til NSB

Investeringsbeslutninger

- Ruter har ansvar for at planlægge, prioritere og anbefale omkring investeringer i den kollektive trafik på baggrund af markedsbehov og operationelle hensyn
- Investeringsmidlerne findes hos forskellige aktører og er knyttet til årlige budgetprocesser i forskellige beslutningsorganer, som ikke er samordnede, hvilket giver skaber manglende koordinering

Brugeroplevede faktorer

Rute- og køreplaner

- Oslo Kommune og Akershus Region specificerer rutekrav i de årlige leveranceaftaler
- Ruter varetager herefter rute- og køreplaner ud fra markedsbehov

Information og markedsføring

- Ruter er ansvarlig for al kundekommunikation for bus, metro, sporvogn, og færger. Således står Ruter overordnet for de digitale tjenester for rejseplanlægning og trafikinformation. Blandt andet sørger Trafikinformasjons- og Designprogrammet for at informationen bliver mere synlig og lettere tilgængelig. Ruters Markedsinformasjonssystem indhenter omdømme- og tilfredshedsdata
- Ruter står for den samlede markedsføring af den kollektive trafik, som er organiseret under Ruter

Operationelle faktorer

Billet- og takstsystem

- Ruter realiserede i slutningen af 2011 ét fælles pris- og billetsystem. Ruter står således for udvikling og drift af den kollektive transports elektroniske billettering
- NSB har et prissamarbejde med Ruter, hvor Ruter kompenserer NSB, for de rejser hvor Ruters billetpriser gælder, da Ruters billetpriser er lavere end NSBs. Desuden har Ruter billetsamarbejde hvor Ruter ikke selv har kollektiv trafik tilbudt, således at Ruters billetter kan benyttes her, dog med mangler da visse billetter ikke kan kombineres og der altid kræves to billetter

Produktintegration

- Ruter sikrer gennem incitamentsaftaler i kontraktbestemmelserne med de enkelte operatører, at de leverede produkter for den kollektive trafik skaber størst mulig kundetilfredshed og stiller i kontrakterne en række produktionskrav for at tilstræbe ens serviceniveau på tværs af transportformer

SL – region, transportformer og økonomiske nøgletal for den kollektive trafik

Stockholms Lokaltrafik (SL) er den overordnede indkøbsorganisation og administrative organisation for kollektiv trafik i regionen. 1. januar 2013 blev alle opgaver varetaget af SL overflyttet til Stockholm Regionsråds Trafikkomité under den nyoprettede Trafikadministration. SL er fortsat brandnavnet for den kollektive transport. Ud over denne organisation er Waxholms Ångfartygs AB den ansvarlige organisation for færgedriften, og er ligeledes flyttet under Stockholms Regionsråd.

Stockholm region består af 22 kommuner og er ca. 6526 km2 (ca. 75% af Sjælland). Befolkningsantallet er på ca. 2.2 mio. (ca. 96% af Sjællands befolkning). Befolkningstætheden er på 340 mennesker per km2 (30% højere end Sjælland)

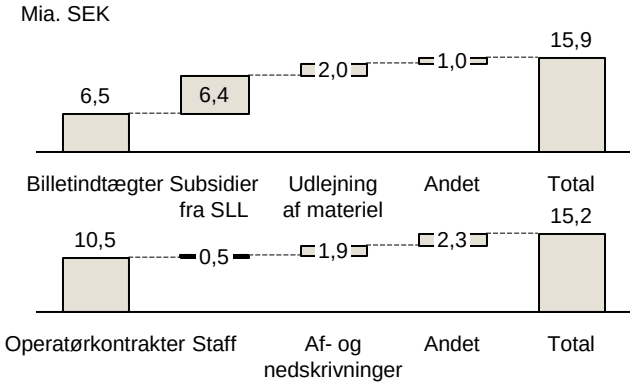
SL har med mandat fra Trafikkomitéen det overordnede ansvar for bus, metro, regionaltog og sporvogne. Alle transportservices er drevet af transportoperatører, som er indkøbt af SL efter konkurrencebaseret udbud.

SL ejer en del af skinneinfrastrukturen til en værdi af ca. 8.075 mSEK. Desuden ejer SL selv noget af det materiellet i form af busser og toge, som driftes af operatørerne. SL er dog primært leaser af en del af materiellet, som herefter videreleases til operatørerne. 39% af busserne i drift var finansieret af SL gennem leasing. SL's toge er primært finansieret gennem leasing. SL's samlende materiel på balancen var i 2012 på 11.494 mSEK.

Bus, metro og sporvogne opereres af forskellige private operatører, mens det statsejede Stockholmståg opererer regionaltogene.

SL's samlede indtægter i 2012 var 15.937 mSEK. 12.907 mSEK stammede fra driften mens og fordelte sig ligeligt mellem billetindtægter og subsidier fra SLL.

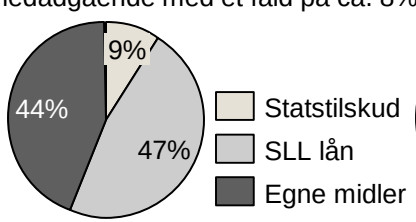
De samlede omkostninger var på 15.151 mSEK hvoraf 10.518 var på operatørkontakter



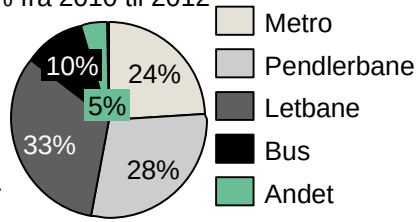
Investeringssummen for SL var i 2012 på samlet 4287 mSEK. Dette blev finansieret ved 389 mSEK fra Staten, 2000 mSEK som lån optaget af Stockholm Regionsård (SLL) og 1898 af SL's egne midler.

Metro, pendlerbanen og letbanen var de store investeringsudgifter mens busser stod for en mindre del.

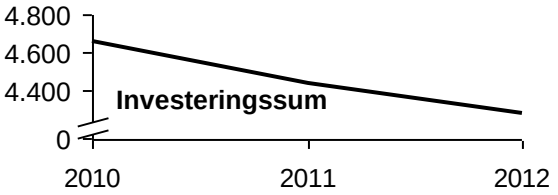
Investeringsomkostningerne i SL's services har været en smule nedadgående med et fald på ca. 8% fra 2010 til 2012



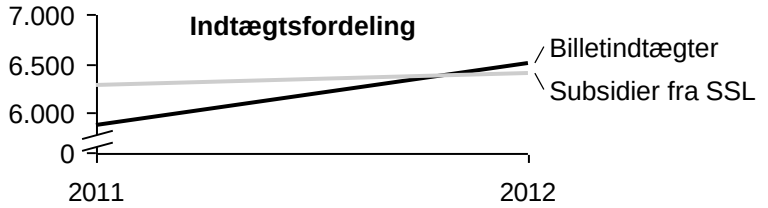
Investeringsfinansiering



Investeringsfordeling



Subsidierne fra SSL steg mellem 2011 og 2012 med ca. 1,5% mens billetindtægterne steg med ca. 11%



SL – styringsmæssige, brugeroplevede og operationelle faktorer

Styringsmæssige faktorer

Ejerskab

- Stockholm Regionsråd (SLL) har haft fuldt ejerskab over SL siden 2013.
- SL har tre datterselskaber: SL Infrateknik AB, AB SL Finance og Tågia AB

Governance

Stockholm Regionsråd

Den overordnede politiske beslutningstager, som udpeger både Trafikkomitéens medlemmer samt bestyrelsen i SL og vedtager det ejerskabsdirektiv, som fastsætter de reguleringsmæssige rammer for SL's virksomhed.

Trafikkomitéen

Ansvarlig for al offentlig transport, herunder at planlægge og forberede det reguleringsprogram for den kollektive trafik, som alle aktører inklusiv SL skal følge. Reguleringsprogrammet blev lanceret på baggrund af vedtagelsen af den Svenske Offentlige Transportlov i 2012, som muliggør at private aktører kan være operatører af kommercielle transportydelser.

Trafikadministrationen

Er den administrative enhed under Trafikkomitéen

SL's bestyrelse

Består af 3 politikere hvoraf én er formand, samt én medarbejderrepræsentant. Bestyrelsen tilsikrer, at SL implementerer de regionale transportløsninger som fastsættes af Trafikkomitéen.

Finansiering

- Stockholms Regionsråd leverer al tilskud til SL som behøves i driften af den kollektive trafik, og som ikke dækkes af billetindtægter og udlejning af materiel

Investeringsbeslutninger

- Investeringsbeslutningerne træffes af Stockholm Regionsråd og kanaliseres herefter igennem Trafikkomitéen ud til SL, som er ansvarlig for at implementere investeringsbeslutningerne

Brugeroplevede faktorer

Rute- og køreplaner

- Trafikkomitéens reguleringsprogram fastsætter en overordnet beskrivelse af ruter. Det er transportoperatørerne, som er ansvarlige for den detaljerede planlægning under kontrol fra SL

Information og markedsføring

- SL står for den overordnede passagerkommunikation på tværs af transportformer og er brandet for den kollektive trafik i regionen. Det er dog transportoperatørerne, som er ansvarlige for den egentlige kundekontakt, mens SL's rolle (som repræsentant for Trafikadministrationen under Trafikkomitéen) er mere overordnet kontrol af dette

Operationelle faktorer

Billet- og takstsystem

- SL Access er en modernisering af billetsystemet indført i 2012, som fungerer ala rejsekortet og virker for alle transportformer under SL i hele regionen
- Det er Regionsrådet som fastsætter takstniveauet for transportformerne

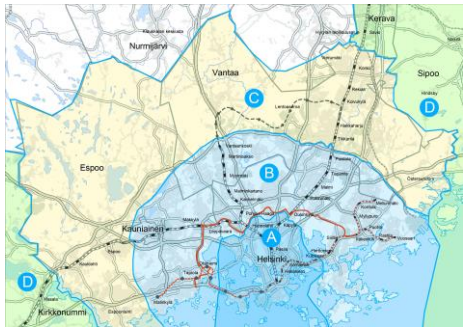
Produktintegration

- Trafikkomitéens reguleringsprogram fastsætter standarder for transportydelserne, samt en overordnet beskrivelse af kerneydelser
- SL stiller en rejsegaranti, som sikrer, at kunderne ved aflysninger fra SL kan søge og få kompensation, uanset hvilken af SL's transportformer, kunderne har benyttet. Rejsegarantien gælder i hele regionen og på tværs af regionsgrænserne til Bålsta og Gnesta
- Det er transportoperatørerne som er ansvarlige for den leverede kundeservice

HSL – region, transportformer og økonomiske nøgletal for den kollektive trafik

Helsinkis regionale transport autoritet (HSL): er en fælles kommunal myndighed ansvarlig for planlægning og indkøb af kollektiv trafik i regionen. HSL blev etableret i 2010 på baggrund af vedtagelsen af en ny lov for den kollektive trafik. HSL's kompetence er fastsat ved denne lov. HSL har overtaget de trafikale opgaver, som før lå under YTV og HKL, herunder planlægning, indkøb og licitation af kollektiv trafik.

HSL dækker 7 af de 14 kommuner i Greater Helsinki: Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Kerava, Kirkkonummi og Sipoo (tilsluttede sig i 2012). Deres samlede areal er ca. 1558 km^2 (17% af Sjælland, 59% af Region H), befolkningstallet er ca. 1.2 mio. (53% af Sjællands antal, 68% af Region H) og en befolkningstæthed på ca. 800 mennesker per km^2 (ca. 3 gange højere end Sjælland, 15% højere end Region H)



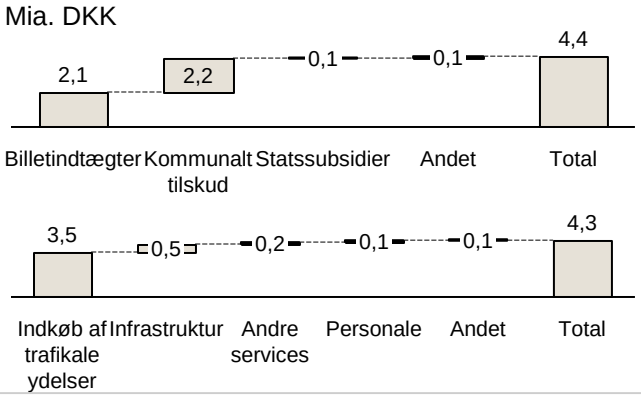
HSL er ansvarlig for bus, sporvogn, metro, færge og regionaltog. HSL ejer intet materiel i form af busser eller toge.

Bus opereres af 8 forskellige selskaber. Metro, Sporvogn og færge opereres af HKL, som er et transportselskab ejet af Helsinki by. I samarbejde med det andet byejede selskab Suomen Turistiauto har man skabt busselskabet Helsingin Bussiliikenne, hvorigennem man opererer busser. Regionaltogene opereres af VR, som er et statsejet jernbaneselskab. Regionaltog blev sendt i udbud i 2015, efter at den nuværende direkte indkøbskontrakt med VR Group udløber.

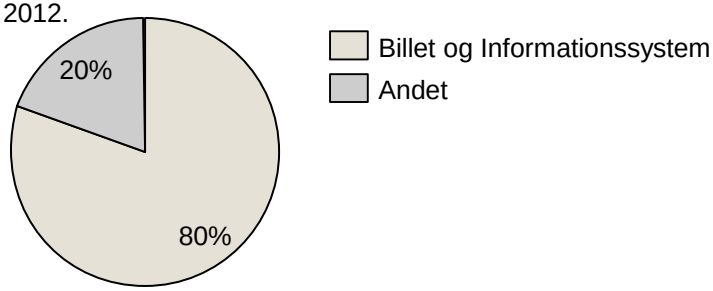
Bus	180 mio. rejser	319 ruter	1451 busser
Metro	61,1 mio. rejser	2 ruter	54 vogne
Sporvogn	55,5 mio. rejser	12 ruter	124 vogne
Tog	51,9 mio. rejser	14 ruter	112 tog
Færger	1,8 mio. rejser	2 ruter	4 færger

HSL's samlede indtægter i 2014 var 4434 mDKK. 2140 mDKK stammede fra billetindtægter mens 2162 mDKK var kommunalt tilskud.

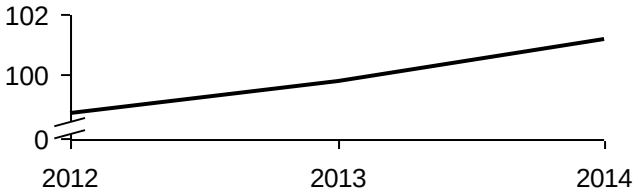
HSL's samlede omkostninger i 2014 var 4337 mDKK. 3461 mDKK var indkøb af trafikale ydelser mens 492 mDKK gik til infrastruktur.



- Investeringssummen for HSL var i 2014 på samlet 101 mDKK. Udviklingen af det nye billet- og informationssystem var den store driver med ca. 81 mDKK.
- Investeringssummen har været stort set konstant siden 2012.

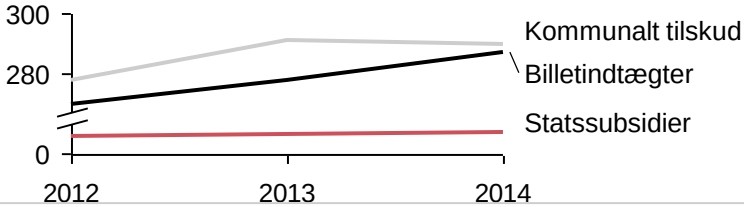


Investeringer, mio. DKK



Subsidier og tilskud fra staten og kommunerne er steget med ca. 5% fra 2012-2014 ligesom billetindtægterne også er steget med ca. 5% i samme periode

Indtægtsfordeling



1) Man har ambitioner om at udbrede HSL til alle 14 kommuner i Greater Helsinki, som er ca. 3.698 km2, har ca. 1.43 mio mennesker og en befolkningstæthed på ca. 387 per km2

HSL – styringsmæssige, brugeroplevede og operationelle faktorer

Styringsmæssige faktorer

Ejerskab

- HSL er ejet af de syv kommuner Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen, Kerava, Kirkkonummi og Sipoo[1].

Governance

Generalforsamling

Kommune	Stemmeandel
Helsinki	50%
Espoo	22,8%
Vantaa	18,3%
Kirkkonummi	3,3%
Kerava	3,1%
Kauniainen	0,8%
Sipoo	1,7%

- Øverste beslutningsenhed.
- Hver ejerkommune vælger selv sine repræsentanter.
- Stemmeandele per kommune fastsættes efter befolkningstal[2]. Generalforsamlingen godkender bestyrelsens budgetudkast som fastsætter ejerkommunernes tilskudsniveau, og godkender det endelige årsregnskab for HSL.

Revisionsudvalg

Revionsudvalget består af bestyrelsesformanden, næstformanden og 3 andre medlemmer udpeget af generalforsamlingen. Opgaverne for udvalget er fastsat i Kommunalloven og i de administrative regler for HSL

Bestyrelse

Kommune	Antal medlemmer
Helsinki	7 (inkl. Formand)
Espoo	3 (inkl. næstform.)
Vantaa	3
Kirkkonummi	1
Kerava	1 suppleant
Kauniainen	1 suppleant
Sipoo	1 suppleant

Bestyrelsen i HSL varetager dennes interesser som regional transportautoritet, superviserer ledelsen af HSL og etablerer principperne for driften af organisationen. Bestyrelsen har 14 medlemmer med hver en suppleant - alle politikere som vælger på generalforsamlingen. Andelen af bestyrelsesmedlemmer per kommune fastsættes ligeledes efter befolkningsantal

Finansiering

- Ejerkommunerne bidrager med størstedelen af finansieringen til HSL. Tilskudsniveauet fastsættes af bestyrelsen og godkendes af generalforsamlingen

Investeringsbeslutninger

- HSL er ansvarlig for den overordnede regionale transportsystemsplan for alle 14 kommuner
- HSL forestår kun investeringsbeslutninger for billet- og informationssystemet. Investeringer i infrastruktur samt materiel for transportarterne træffes i forskellige kommunale og statslige fora eller forestås på operatørniveauet:
  - Infrastruktur for veje besluttes af kommuner og staten mens skinner træffes af staten
  - Investeringer i materiel for metro, sporvogne og busser træffes af operatørerne selv
  - Investeringer i toge foretages af et kommunalt ejet selskab samt det statslige VR

Brugeroplevede faktorer

Rute- og køreplaner

- HSL er ansvarlig for ruteplanlægning og køreplaner for busser og sporvogne. Operatører fastsætter de eksakte køreplaner for metro og tog på baggrund af HSLs krav.

Information og markedsføring

- HSL er ansvarlig for marketing og passagerinformation for den kollektive trafik, og et nyt informationssystem er under udvikling som benytter real-time lokation samt open-source data

Operationelle faktorer

Billet- og takstsystem

- Bestyrelsen godkender billetpriser og takstniveauer
- HSL er ansvarlig for billet- og takstsystem, priser samt billetkontrollen
- Billetterne gælder alle transportarter og gælder også regionaltog og -busser, som krydser regionsgrænsen
- Et nyt billet- og takstsystem vil fra 2016, som i højere grad tager højde for længden på rejsen og ikke om man krydser kommunegrænser. Systemet gør det også nemmere at udvide HSL til nye kommuner

Produktintegration

- Bestyrelsen bestemmer kvantitet og kvalitet af den kollektive service og træffer således beslutninger om indkøb af transportservices samt godkender servicekontrakter
- HSL specificerer serviceniveauer overfor operatørerne

1) De resterende 7 kommuner i Greater Helsinki har mulighed for at tilslutte sig HSL i fremtiden. 2) én kommune kan dog højest have 50% af stemmeandelen

TfL – region, transportformer og økonomiske nøgletal for den kollektive trafik

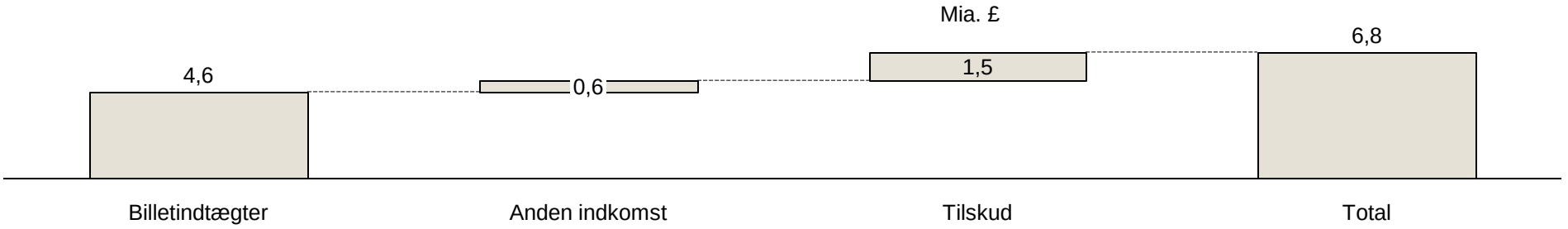
Transport for London (TfL): er et lovbestemt organ skabt via Greater London Authority (GLA) Act i 2000, samtidigt med at London gik over til et styre med én borgmester og en forsamling, som tilsammen konstituerer Greater London Authority, og er den samlede transportautoritet for London.

TfL dækker Greater London som opgøres i 32 distrikter samt London By. Regionen er ca. 1572 km^2 (17,8% af Sjælland, 61% af Region H) og har en samlet befolkning på ca. 8,4 mio. mennesker og en befolkningstæthed på 5436 mennesker per km^2 (ca. 8 gange så højt som Region H)

- TfL er ansvarlig for al trafik i London, herunder bus, regionaltog, letbane, metro og sporvogn.
- Derudover har TfL det samlede trafikfaglige ansvar, herunder: regulering af taxier, drift af trængselsring, ansvar for Londons hovedindfaldsveje og alle trafiksignaler samt ansvar for at levere en sikker og god oplevelse for bilister, fodgængere og cyklister.
- Hver transportform organiseres af datterselskaber under TfL. Datterselskaberne fastsætter ruter og takster, specificerer serviceniveau herunder frekvens og monitorerer kvaliteten af ydelserne.
- Alle transportformer (bortset fra metro) driftes efter kontrakter på udbud. Metroen driftes af London Underground Limited (LUL), som er et datterselskab under TfL. For de øvrige transportformer specificerer kontrakterne i hvor høj grad TfL varetager vedligehold, bistår med materiel etc.

Bus (8500 enheder, 675 ruter, 485 mio. km)	De fleste linjer driftes af private operatører efter udbudte kontrakter, mens en mindre del drives kommercielt	Operatørerne leverer chauffører og busser og betales efter antal kørte kilometer
Sporvogn (24 enheder, 28 km spor, 39 stop)	Driftes af Tram Operations Limited (TOL) et datterselskab af First Group	TfL specificerer frekvens, performancekrav, samt takster, og sørger for vedligehold samt planlægger og varetager forbedringer og udvidelser
Reg.tog (112 stationer, 140 mio. passagerer)	Driftes af London Overground Rail Operations Limited (joint venture mellem Arriva og MTR Corporation)	I kontrakten har TfL fastsat takster, anskaffer materiel og specificerer serviceniveauet
Letbane (149 enheder, 45 stationer)	Opereres af det private Keolis Amey Dockland, som varetager driften og en del af vedligeholdelsen	TfL specificerer serviceniveau, frekvens og takster gennem en franchaise-aftale
Metro (11 linjer, 402 km)	TfL's eget datterselskab står for alt vedr. metro	

TfLs totale driftsindtægt fra budget i 2015/2016 er på 5.281 £m, hertil kommer tilskud på 1.541 £m:



1) Herudover har man river service, veje, trafikregulering, cykler, kabelbane, taxi mv.

TfL – styringsmæssige, brugeroplevede og operationelle faktorer

Styringsmæssige faktorer

Ejerskab

- TfL er en del af Greater London Authority og dermed 100% ejet af denne overordnede lokale myndighed

Governance

Borgmesteren

Øverste beslutningsenhed. Embedet varetages af Boris Johnson, som har det overordnede ansvar for trafikken i London og fastsætter den samlede trafikale strategi.

TfL Bestyrelse

TfL er ledet af sin bestyrelse, hvis medlemmer vælges på baggrund af viden indenfor transportområdet samt indenfor det finansielle og kommercielle område

Greater London Authority Act, fastsætter bestemmelser for bestyrelsesmedlemmernes påkrævede erfaring og viden. Der er 17 bestyrelsesmedlemmer med borgmesteren som formand

Den daglige ledelse i TfL

Bestyrelsen delegerer den almene drift til den daglige ledelse, som består af én kommissær, som rapporterer til ledelsen og styrer de øvrige 6 ledere

TfL er et lovbestemt organ og Greater London Authority Act, "Standing Orders" samt "Scheme of Delegation" konstituerer lovgivningsgrundlaget for TfL's beslutningsstruktur, procedurer og virke

Distrikterne

Samarbejdet med de 32 distrikter samt London by sker igennem et Borough Engagement team for tilsikrer lokal integration. Desuden stiller TfL finansieringskilder til rådighed for distrikterne, så disse kan levere på borgmesterens transportstrategi

Finansiering

- Finansieres ved billetindtægter, lokale og nationale offentlige tilskud samt lån
- De offentlige tilskud er faldende. Offentlige driftstilskud stopper per 2018, hvorefter offentlige tilskud alene går til investeringer

Investeringsbeslutninger

- The Independent Investment Programme Advisory Group (IIPAG) leverer uafhængig ekspertrådgivning til borgmesteren i forhold til det samlede investeringsprogram. Det er borgmesteren som, sammen med forsamling i Greater London Authority, træffer investeringsbeslutningerne

Brugeroplevede faktorer

Rute- og køreplaner

- TfL er ansvarlig for rute- og køreplaner

Information og markedsføring

- Real-time information leveres direkte af TfL og gennem øvrige aktører, som benyttes den data som TfL gør fri tilgængelig til at skabe apps og andre servicer
- TfL står for den samlede markedsføring af den kollektive trafik

Operationelle faktorer

Billet- og takstsystem

- Det integrerede billet- og takstsystemet samt trafikinformationssystem er styret af TfL
- Oyster er verdens mest benyttede smartcard og kan benyttes for alle transportformer i hele London

Produktintegration

- Kollektive transport anses som et samlet netværk med særligt fokus på de trafikale knudepunkter

HVV – region, transportformer og økonomiske nøgletal for den kollektive trafik

Hamburger Verkehrsverbund GmbH (HVV): er et administrationsselskab grundlagt i 1965, som varetager ansvaret for bus, metro, S-bane, færger og regionaltog i Hamborg-regionen. HVV blev dannet af fire operatørselskaber. I dag er de fire hovedoperatørselskaber Hamborg Hochbahn AG (ejet af Hamburg City), Verkehrsbetriebe Hamborg-Holstein AG (Ham. City), S-Bahn Hamburg GmbH (Deutsche Bahn) og Regionalbahn Schleswig-Holstein (DB), derudover er der en lang række private operatører. HVV blev i 2002 og 2004 udvidet til at dække hhv. det nordlige og sydlige nabodistrikt.

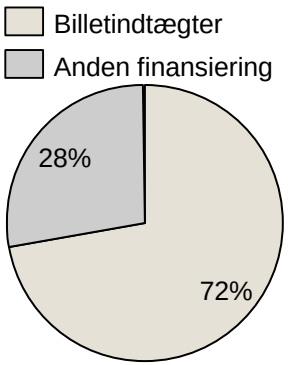
HVV dækker metropolområdet omkring Hamborg på 8.600 km2 (ca. 94% af Sjællands areal). Der er ca. 3.4 millioner indbyggere (ca. 35% flere end på Sjælland), hvoraf 1.8 millioner bor I selve Hamborg by

- HVV organiserer metro, bus, S-tog, regionaltog og færger. HVV ejer ikke selv noget materiel. Deutsche Bahn opererer regionalbanen og S-banen. Mens City of Hamburg ejer tre operatør-selskaber der kører metro, bus og færge
- Der er i alt 29 forskellige operatører under HVV, herunder en lang række private
- Dog har de syv amter selvstændige kontrakter med visse operatører udenom HVV
- Udenfor HVV varetages den nationale og internationale togdrift af primært af Deutsche Bahn men også af en række andre togselskaber

Opgavefordeling

- HVV varetager en række opgave på vegne af trafikmyndighederne på ejerniveauet såsom udbuds- og kontrakthåndtering (og dermed finansieringen af driften), planlægning af infrastruktur og brugerundersøgelser
- De fire hovedoperatørselskaber har fået tildelt opgaver der ellers typisk karakteriseres som værende på bestillerniveau. Dermed fungerer de som repræsentanter for de øvrige operatørselskaber og varetager hver især en række tværgående opgaver for operatørerne De fire operatørselskaber og deres opgaver:
  - Hamborg Hochbahn AG implementerer det fælles billet- og takstsystem, står for billetteringen og køreplansinformation, og har opgaverne indenfor marketing, elektronisk betaling, kundeinformation og-service
  - Verkehrsbetriebe Hamborg-Holstein AG har to rådgivende services til skoler og ældre borgere
  - S-Bahn Hamburg GmbH står for køreplanskoordination og kontrakthåndtering med tredjeparter samt kombinations- og gruppebilletter
  - Regionalbahn Schleswig-Holstein står for kundeservice i de ydre byområderne

- HHV samlede indtægter i 2014 var på ca. 7830 mDKK. Heraf var ca. 5640 mDKK dækket af billetindtægter
- Alle billetindtægter samles hos HVV og fordeles herefter mellem operatørerne gennem kontrakter
- Desuden ejer Hamborg to af transportoperatørerne og dækker dermed deres eventuelle underskud



HVV – styringsmæssige, brugeroplevede og operationelle faktorer

Styringsmæssige faktorer

Ejerskab

- HVV er ejet af delstaterne Niedersachsen og Slesvig-Holstein, Hamborg by, samt 7 naboamter til Hamborg
- Byen Hamborg ejer 85,5%, staten Schleswig-Holstein ejer 3%, staten Niedersachsen ejer 2% og de 7 amter ejer de resterende 9,5%

Governance

- Ejermyndighederne har en fælles offentlig aftale, som fastsætter rammerne for hver ejermyndighed såvel som finansieringen af lokal offentlig transport under hver ejermyndighed
- Ejermyndighederne har i fællesskab underskrevet den firmakontrakt, som danner grundlag for HVVs virke.
- Alle ejere er repræsenteret i det såkaldte Board of Partners som mødes 1 gang årligt. Board og partners sætter de overordnede linjer for selskabets Supervisory Board som består af 19 medlemme, hvoraf 10 kommer fra Hamborg City qua den høje ejerandel. Supervisory board mødes 4 gange årligt, og er valgt for 4 år – der er primært politikere repræsenteret
- Supervisory Board kontrollerer HVV gennem rådgivning fra et advisory board, arbejdsgrupper og et passager advisory board. Herunder findes den daglige ledelse i HVV bestående af en direktør, som sidder på toppen af i alt ni afdelinger

Finansiering

- HVV finansieres ud over billetindtægterne af ejerne

Investeringsbeslutninger

- HVV planlægger infrastruktur, laver business cases, scenarieanalyse, men træffer ikke investeringsbeslutninger

Brugeroplevede faktorer

Rute- og køreplaner

- Operatørselskabet S-Bahn Hamburg GmbH varetager køreplanskoordination på tværs af alle operatører

Information og markedsføring

- HVV står for dele af den overordnede marketing og kommunikationen
- Hamborg Hochbahn AG har dog også opgaver indenfor marketing, samt kundeinformation og-service på tværs ar operatører
- Desuden har både Verkehrsbetriebe Hamborg-Holstein AG og Regionalbahn Schleswig-Holstein kundeservice opgaver på tværs af operatører

Operationelle faktorer

Billet- og takstsystem

- Hamborg Hochbahn AG implementerer det fælles billet- og takstsystem og står for billetteringen
- HVV har også opgaver forbundet med det samlede takstsystem
- Desuden står S-Bahn Hamburg GmbH for kombinations- og gruppebilletter

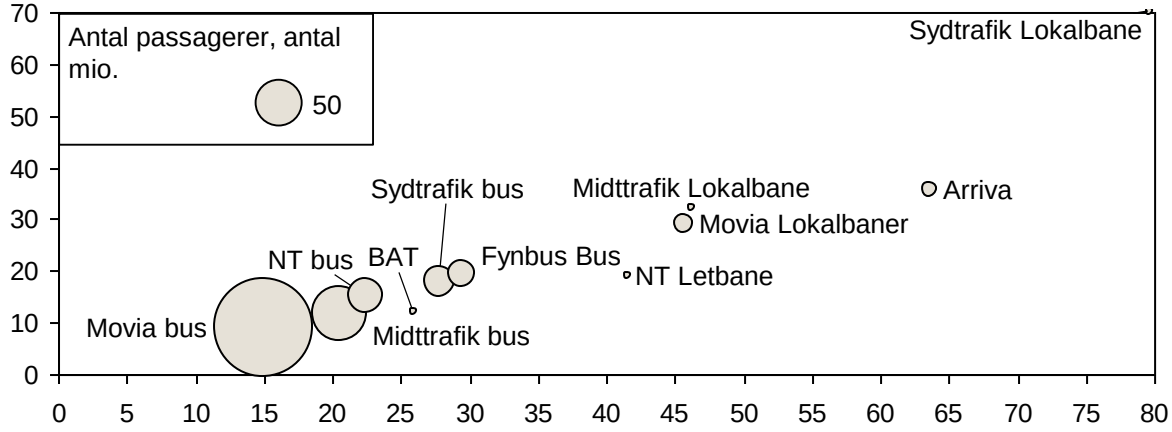
Produktintegration

- HVV er ansvarlig for kvalitetskontrollen med transportarterne

Benchmark over regionale trafikselskaber viser en negativ sammenhæng mellem størrelse og driftstilskud og driftsomk. pr. passager, mens sammenhængen for realiseret km. er uklar

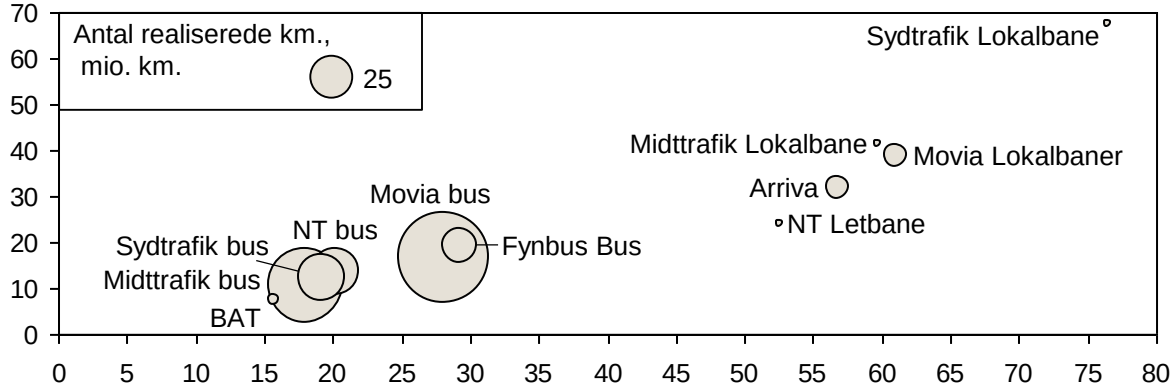
- Driftstilskud og driftsomkostninger per passager for regionale trafikselskaber og Arriva.

Driftstilskud/passager i kr/passager



Driftstilskud/realiseret i kr./km.

Driftsomk./passager i kr/passager



Driftsomk./realiseret km i kr/km

- Busselskaberne har typisk lavere driftsomkostninger og driftstilskud end jernbaneselskaber
- Busselskaberne er stort set rangordnet efter størrelse, således at den største, Movia, modtager mindst tilskud per passager og har den mindste driftsomkostning per passager

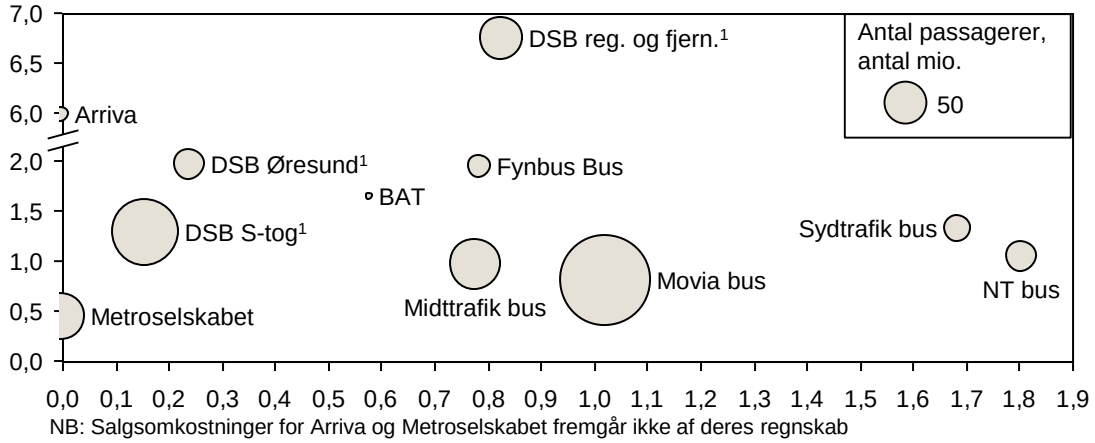
- Jernbaneselskaberne har en væsentlig højere driftsomkostning per km. end busserne og modtager væsentlig højere driftstilskud per km. end busselskaberne
- For busserne er der to grupperinger, Movia og Fynbus har højere tilskud og omkostninger end de øvrige, hvorfor der ikke kan drages en sammenhæng mellem størrelse og tilskud- og omkostningsniveau

1)
Kilde: Selskabernes årsberetninger og årsregnskaber 2014; Trafikstyrelsen nøgletal for offentlig buskørsel, ekskl. Handicapkørsel. Teamanalyse

Administrations- og salgsomkostninger pr. passager og pr. realiseret km. blandt danske trafikselskaber viser en variation der ikke umiddelbart kan forklares

- Figurerne nedenfor plotter administrations- og salgsomkostninger per passager og per realiseret km. for danske trafikorganisationer, både de regionale og trafikorganisationer i Greater Copenhagen

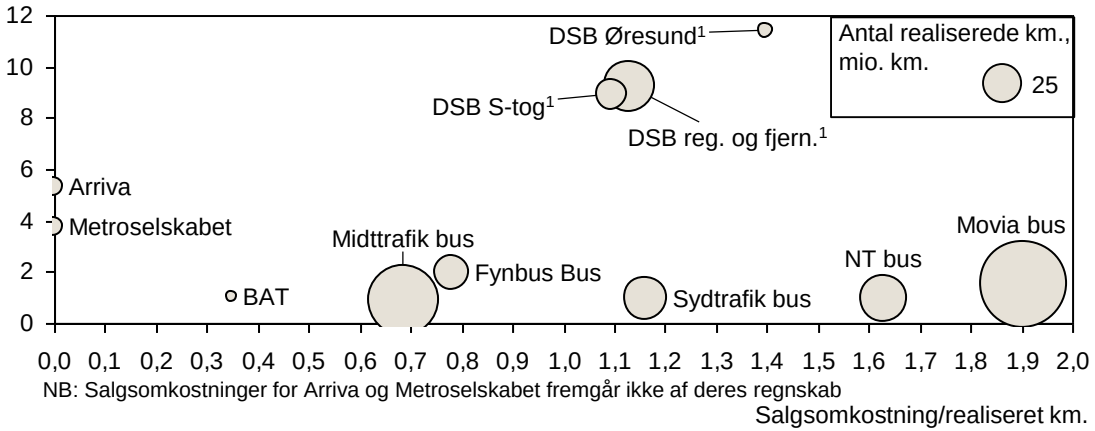
Adm.omk./passager



NB: Salgsomkostninger for Arriva og Metroselskabet fremgår ikke af deres regnskab

- Stor variation i administrations- og salgsomkostninger per passager mellem selskaberne der ikke umiddelbart kan forklares af forskelle i transportformer eller antal passagerer årligt. Dog har jernbaneselskaberne væsentlig højere administrationsomkostninger per passager end øvrige selskaber
- De regionale busselskaber har en meget stor grad af variation i salgsomkostning/passager, som ikke umiddelbart kan forklares med antallet af passager transporteret årligt

Adm.omk./realiseret km.



NB: Salgsomkostninger for Arriva og Metroselskabet fremgår ikke af deres regnskab

- Stor variation i administrations- og salgsomkostninger per realiseret km. mellem selskaberne der ikke umiddelbart kan forklares af forskelle i transportformer eller antal passagerer årligt. Dog har jernbaneselskaberne væsentlig højere administrationsomkostninger per realiseret km. end øvrige selskaber
- De regionale busselskaber har en meget stor grad af variation i salgsomkostning/realiseret km. som ikke kan forklares ud fra deres størrelse

1) I DSB regnskab fremgår kun de samlede omkostninger til administration og salg. Omkostningerne til adm. og salg er splittet ud på DSB S-tog, DSB Øresund og DSB regional og fjerntog via en fordelingsnøgle der er konstrueret ud fra passagerindtægter.
2) Realiserede km. for metroselskabet er estimeret ved teamanalyse ved benyttelse af gns. hastighed inkl. stop, køreplaner og informationer om antal togsæt.
Kilde: Selskabernes årsberetninger og årsregnskaber 2014; Trafikstyrelsen nøgletal for offentlig buskørsel, ekskl. Handicapkørsel. Teamanalyse

Drifts- salgs- og administrationsudgifter for regionale trafikselskaber

Udgift per passager

Regionale trafikselskaber, busser	Udgift per passager						
Driftsudgifter (inkl. løn)	**Movia**	**BAT**	**Fynsbus**	**Sydtrafik**	**Midttrafik**	**NT**	**Total**
Kontraktbetaling	14,60	25,63	28,79	27,51	20,42	22,00	17,93
EDB-omkostninger	0,09	0,16	0,24	0,00	0,00	0,23	0,09
Chaufførlokaler	0,03	0,00	0,05	0,00	0,01	0,08	0,03
Billetteringsudstyr	0,06	0,05	0,00	0,19	0,03	0,00	0,06
Radioudstyr	0,10	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06
Trafiktjeneste inkl. billetkontrol	0,18	0,05	0,37	0,25	0,07	0,10	0,17
Stoppesteder	0,02	0,00	0,04	0,00	0,00	0,01	0,01
Driftsudgifter i alt	15,08	25,95	29,49	27,95	20,53	22,42	18,34
Salgsudgifter (inkl. løn)							
Provision	0,25	0,00	0,00	0,11	0,08	0,00	0,17
Markedsføring og info.	0,26	0,16	0,42	0,43	0,39	0,18	0,30
Rejsehjemmel	0,02	0,16	0,08	0,01	0,01	0,00	0,02
Kundecenter	0,10	0,11	0,00	0,37	0,00	0,06	0,09
Salg og distribution	0,00	0,05	0,29	0,00	0,06	0,10	0,03
Drift af busterminaler	0,00	0,05	0,00	0,22	0,16	0,44	0,08
Rejsekort	0,40	0,00	0,00	0,54	0,07	1,02	0,37
Salgsudgifter i alt	1,02	0,58	0,79	1,69	0,78	1,80	1,07
Administrationsudg. (inkl. løn)							
Bygninger og inventar	0,07	0,11	0,09	0,11	0,09	0,10	0,08
Konsulenter, revision, advokat	0,12	0,00	0,07	0,03	0,01	0,18	0,10
Møder, rejser	0,02	0,05	0,03	0,03	0,01	0,04	0,02
EDB	0,10	0,16	0,20	0,17	0,17	0,15	0,13
Kontor, telefon, mv.	0,03	0,05	0,07	0,04	0,01	0,03	0,03
Personale og uddannelse	0,03	0,00	0,09	0,02	0,04	0,01	0,03
Løn	0,42	1,21	1,42	0,91	0,41	0,52	0,51
Renter	0,02	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01
Ej specificeret	0,00	0,00	-0,03	0,00	0,21	0,00	0,04
Administrationsudg. i alt	0,80	1,63	1,95	1,32	0,96	1,04	0,95
Samlede udgifter	16,91	28,16	32,22	30,96	22,27	25,26	20,36

Udgift per realiseret km.

Regionale trafikselskaber, busser	Udgift per realiseret km.						
Driftsudgifter (inkl. løn)	**Movia**	**BAT**	**Fynsbus**	**Sydtrafik**	**Midttrafik**	**Nordjyllands trafikselskab**	**Total**
Kontraktbetaling	27,21	15,55	28,60	18,96	18,04	19,85	22,83
EDB-omkostninger	0,16	0,10	0,24	0,00	0,00	0,20	0,11
Chaufførlokaler	0,06	0,00	0,05	0,00	0,01	0,07	0,04
Billetteringsudstyr	0,12	0,03	0,00	0,13	0,03	0,00	0,07
Radioudstyr	0,18	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08
Trafiktjeneste inkl. billetkontrol	0,34	0,03	0,37	0,17	0,06	0,09	0,21
Stoppesteder	0,04	0,00	0,04	0,00	0,00	0,01	0,02
Driftsudgifter i alt	28,10	15,74	29,30	19,26	18,14	20,23	23,35
Salgsudgifter (inkl. løn)							
Provision	0,46	0,00	0,00	0,08	0,07	0,00	0,22
Markedsføring og info.	0,49	0,10	0,42	0,30	0,34	0,16	0,38
Rejsehjemmel	0,03	0,10	0,08	0,01	0,01	0,00	0,02
Kundecenter	0,18	0,06	0,00	0,26	0,00	0,05	0,11
Salg og distribution	0,00	0,03	0,29	0,00	0,05	0,09	0,04
Drift af busterminaler	0,00	0,03	0,00	0,15	0,14	0,40	0,10
Rejsekort	0,74	0,00	0,00	0,37	0,07	0,92	0,48
Salgsudgifter i alt	1,91	0,35	0,78	1,16	0,69	1,63	1,36
Administrationsudg. (inkl. løn)							
Bygninger og inventar	0,13	0,06	0,09	0,07	0,08	0,09	0,10
Konsulenter, revision, advokat	0,22	0,00	0,07	0,02	0,01	0,16	0,12
Møder, rejser	0,04	0,03	0,03	0,02	0,01	0,04	0,03
EDB	0,18	0,10	0,20	0,12	0,15	0,14	0,16
Kontor, telefon, mv.	0,05	0,03	0,07	0,03	0,01	0,03	0,04
Personale og uddannelse	0,06	0,00	0,09	0,02	0,04	0,01	0,04
Løn	0,78	0,73	1,41	0,63	0,36	0,47	0,65
Renter	0,03	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01
Ej specificeret	0,00	0,00	-0,03	0,00	0,19	0,00	0,05
Administrationsudg. i alt	1,50	0,99	1,93	0,91	0,85	0,94	1,21
Samlede udgifter	31,51	17,08	32,01	21,34	19,68	22,80	25,92

Kilde: Trafikstyrelsen nøgletal for offentlig buskørsel, ekskl. Handicapkørsel; Teamanalyse

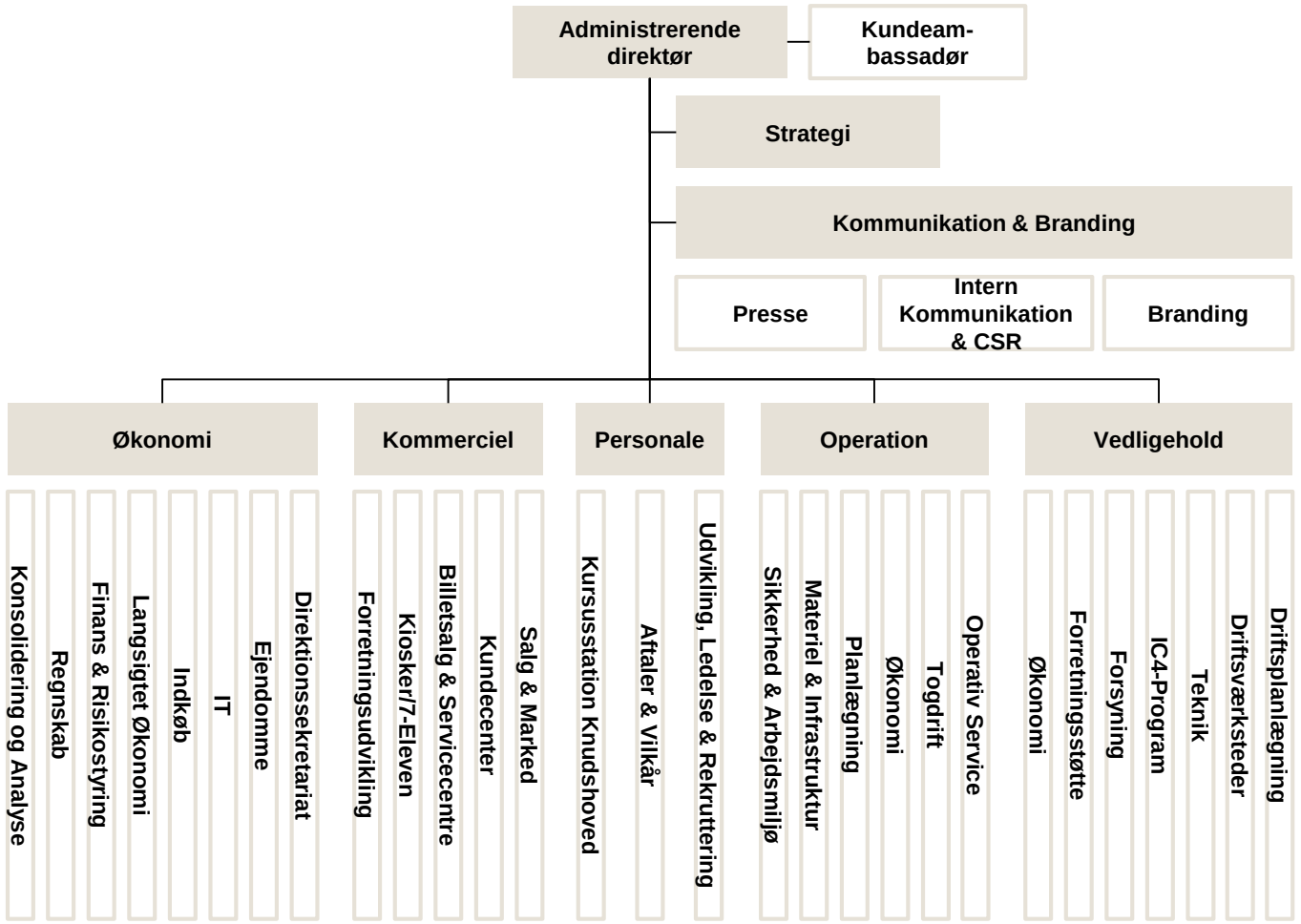
DSB organisation og omkostninger

Omkostninger, resultatopgørelse

Omkostninger, koncernregnskab 2014	Mio. kr.
Omkostninger til råvarer og hjælpematerialer	1.765
Andre eksterne omkostninger	**3.818**
Personaleomkostninger	3.740
Omkostninger i alt	9.323

Andre eksterne omkostninger, koncernregnskab 2014	Mio. kr.
Infrastrukturafgifter	667
Ikke afløftningsberettiget moms	623
Reparation, vedl. og rengøring	471
Administrationsomkostninger	544
Konsulent- & revisionshonorar	344
Leje af tog, bygn. Og lokaler	268
Erstatningskørsel	129
Hensættelse til tabsgiven. kontrakt.	14
Provisioner	60
Salg og markedsføring	67
Tab ved salg af mat. Og immat. anlægsaktiver	10
Øv. eksterne omk.	621
I alt	3.818

Organisationsdiagram



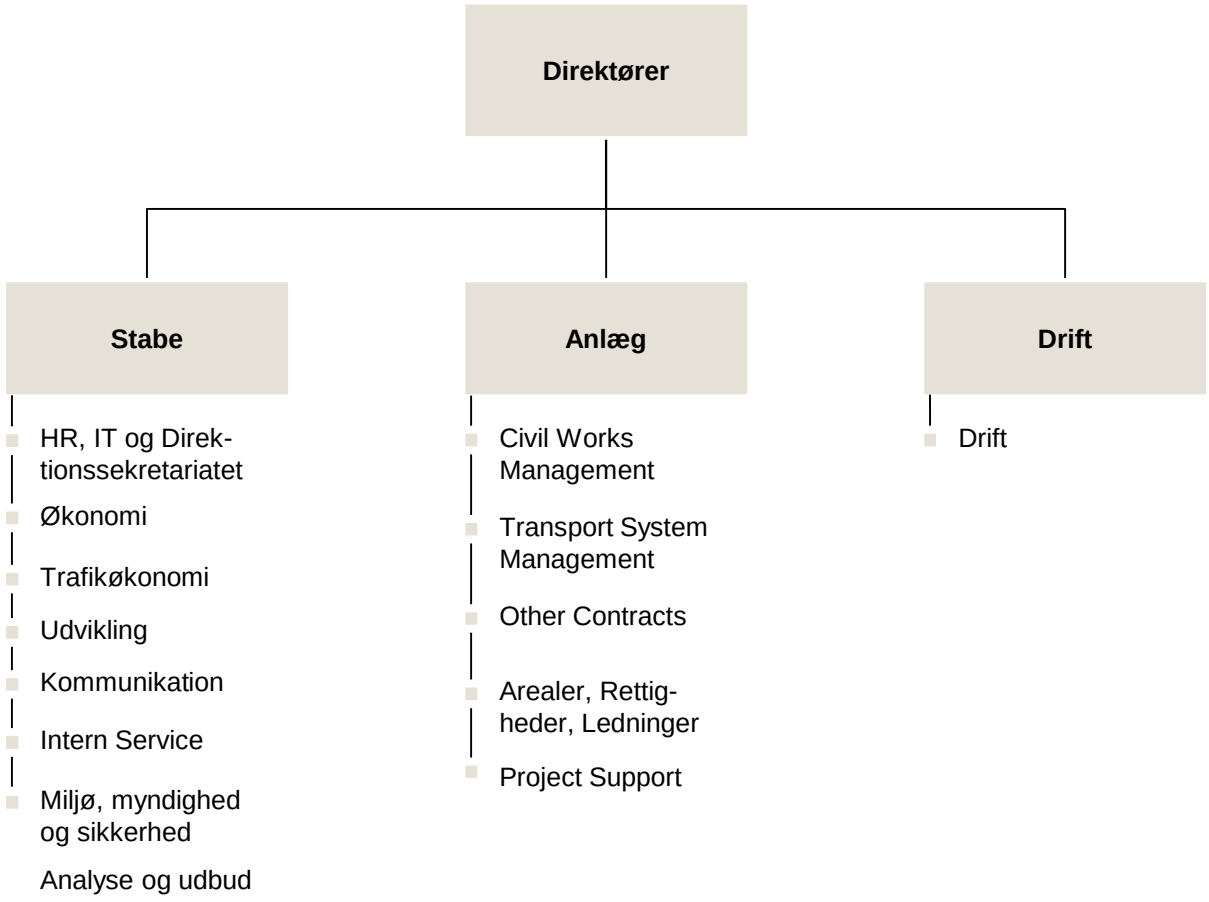
Kilde: DSB årsregnskab, DSBs hjemmeside

Metroselskabet, organisation og omkostninger

Omkostninger, resultatopgørelse

Metroens omkostninger, Metroselskabet regnskab 2014	Mio. kr.
Betaling for drift	771,529
Kontraktstyring	36,845
Øvrige omkostninger	6,701
Administrationsomkostninger	25,137
Omkostninger i alt	840,211

Organisationsdiagram[1]



Kilde: Metroselskabets årsrapport 2014
1) Organisationsdiagrammet fremgår kun af Metroselskabets årsrapport fra 2013

Movia, organisation og omkostninger

Movia Bus, omkostninger

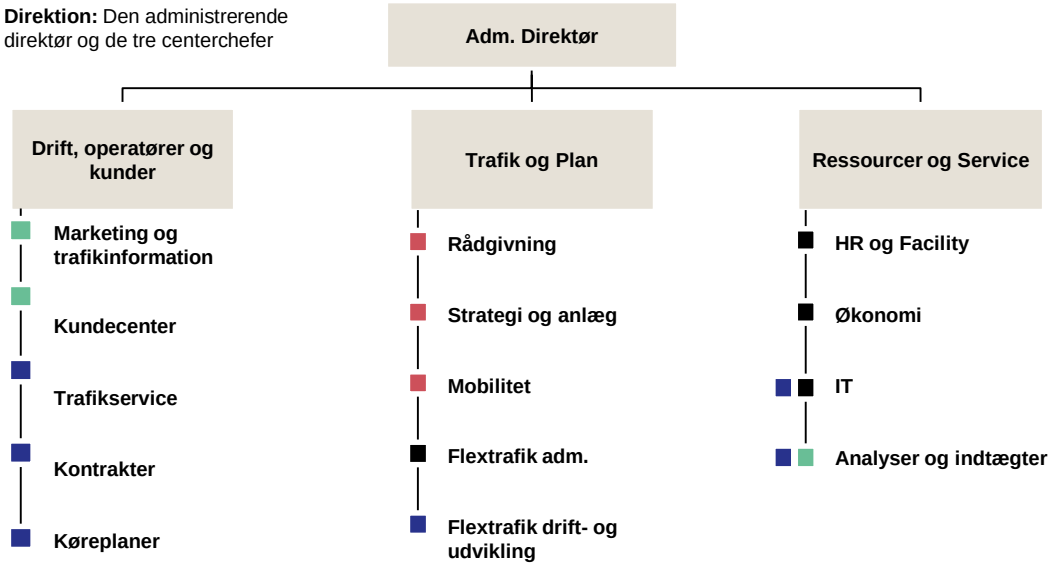
Movia bus omkostninger, indberetning til trafikministeriet	Mio. kr.
Driftsudgifter (inkl. løn)	
Kontraktbetaling	3064,8
EDB-omkostninger	18,4
Chaufførlokaler	6,8
Billetteringsudstyr	13
Radioudstyr	20,4
Trafiktjeneste inkl. billetkontrol	38,6
Stoppesteder	4,1
Driftsudgifter i alt	3166
Salgsudgifter (inkl. løn)	
Provision	52
Markedsføring og info.	55,1
Rejsehjemmel	3,8
Kundecenter	20,1
Salg og distribution	0
Drift af busterminaler/rutebilstationer	0
Rejsekort	83,9
Salgsudgifter i alt	214,9
Administrationsudgifter (inkl. løn)	
Bygninger og inventar	14,8
Konsulenter, revision, advokat	25,3
Møder, rejser	4
EDB	20,6
Kontor, telefon, mv.	6
Personale og uddannelse	6,3
Løn	88,1
Renter	3,3
Ej specificeret	0
Administrationsudg. i alt	168,6
Samlede udgifter	3549,5

Organisationsdiagram

Der er foretaget en inddeling af aktiviteter på
- Kunderettede aktiviteter
- Driftsaktiviteter
- Trafikfaglige opgaver
- Administration

- Kunderettede aktiviteter
- Driftsaktiviteter
- Trafikfaglige opgaver
- Administration

Direktion: Den administrerende direktør og de tre centerchefer



Kilde: Tal indberettet til trafikstyrelsen, 2014; Movia's organisation, Movias hjemmeside

Struensee & Co. / Magstræde 6, 1204 København K / +45 2615 0803 / info@struensee.dk / www.struensee.dk