

# Større sammenhæng i den kollektive trafik i Greater Copenhagen

Resume

Region Hovedstaden

Juni 2016

STRUENSEE  
& CO.

# Denne rapport er baseret på internationale erfaringer og analyserer effekterne af en øget integration, og anvender disse erfaringer som læringspunkter for den kollektive trafik i Greater Copenhagen

## Vigtige begreber i rapporten

<b>"DOT"<sup>1</sup></b>	Paraplyorganisation for Metro, DSB og Movia i Movias geografiske område <sup>2</sup>
<b>"Nuværende DOT"</b>	Det nuværende DOT <sup>1</sup> , med tre medarbejdere, projektorganisation, og en begrænset aktivitetsplan
<b>"DOT 2.0"</b>	Vores anbefaling af hvad DOT skal indeholde af aktiviteter, som er en udvikling fra det "nuværende DOT"
<b>"International bedste praksis"</b>	De bedste praksisser og organiseringer af den kollektive trafik fra de internationale bystudier
<b>"Kundevendte aktiviteter"</b>	Opgaver som løses af en transportorganisation, der er direkte relateret til kunden. Nærværende rapport fokuserer på de kundevendte aktiviteter
<b>"Styringsmæssige faktorer"</b>	Andre variable med relevans for transportorganisationen, herunder ejerskab, governance og investeringsbeslutninger

## Lovgivning bag samarbejdet i den offentlige transport

- "Nuværende DOT" er udmøntning af Lov om Trafikselskaber, som fastsætter regler for et samarbejde for de kundevendte aktiviteter i Movias geografiske område
- Vores anbefalinger kan implementeres inden for den nuværende lovgivning – der er således ikke behov for ændringer af lovgivningen for at implementere vores løsningsforslag "DOT 2.0"

## DOT 2.0's rolle

- Det nuværende DOT er et samarbejdsforum, dvs. et formelt forum hvor trafikselskaberne kan tage beslutninger baseret på konsensus og hvor der ikke er en egentlig produktion af aktiviteter
- DOT 2.0 vil have et øget ansvar for de kundevendte aktiviteter, enten ved at være koordinator eller leverandør af de kundevendte aktiviteter
- Som koordinator sætter DOT 2.0 de overordnede retningslinjer for en given aktivitet, men selve produktionen af aktiviteten vil stadig ske i de tre trafikselskaber<sup>3</sup>
- Som leverandør vil DOT 2.0 producere aktiviteten med egne medarbejdere

## Analysen vil:






1. Give et overblik over integrationen og serviceniveauet i den kollektive trafik i Greater Copenhagen
2. Evaluere mulighederne for integration i Greater Copenhagen under den nuværende lovgivning og udvikle DOT 2.0 som en løsning til at forløse en del af forbedringspotentialet
3. Estimere og substantiere effekterne samt fordelene for passagerne i Greater Copenhagen ved at implementere DOT 2.0, som fokuserer på at integrere de kundevendte aktiviteter
4. Analysere tilgange til at opnå integration af de kundevendte aktiviteter ved at analysere forskellige organiseringer af den kollektive trafik i sammenlignelige byer

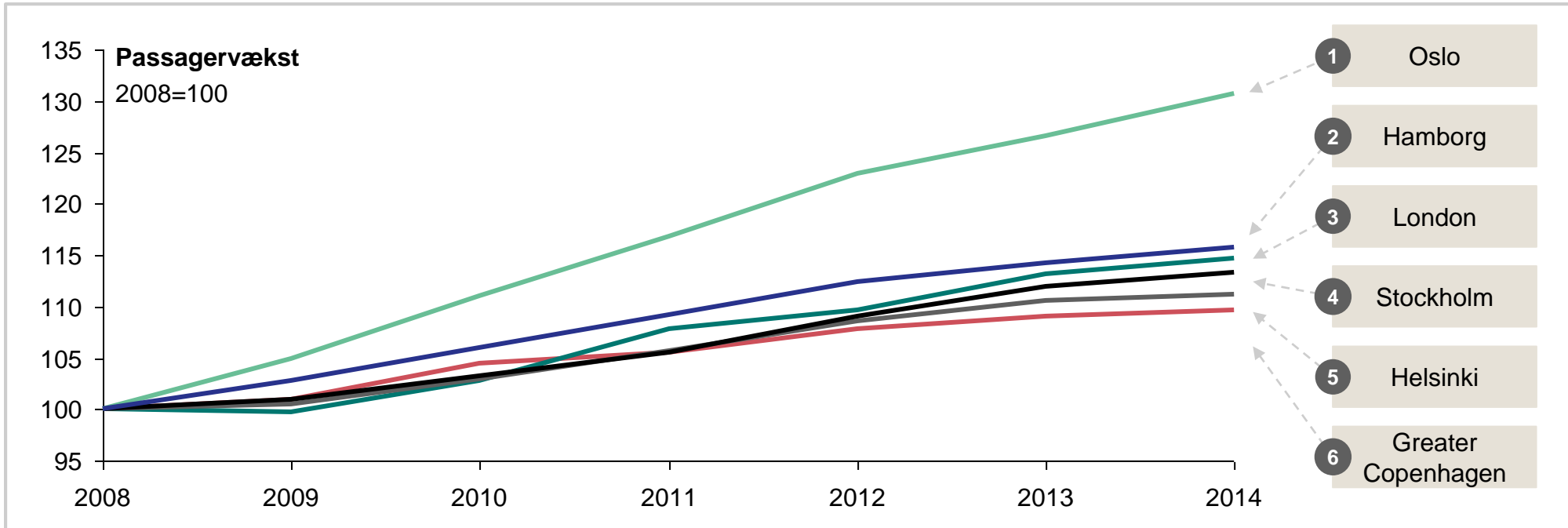
1) Det fulde navn for DOT er "Din Offentlige Transport"

2) Region Sjælland og Region H, ekskl. Bornholm

3) Eksempelvis vil kundeservicefunktionen stadig betjenes af medarbejdere fra de tre trafikselskaber, og ikke af DOT medarbejdere i vores løsningsmodel

# Der er mulighed for at lære fra de integrerede offentlige transportorganisationer i byer, der er sammenlignelige med Greater Copenhagen

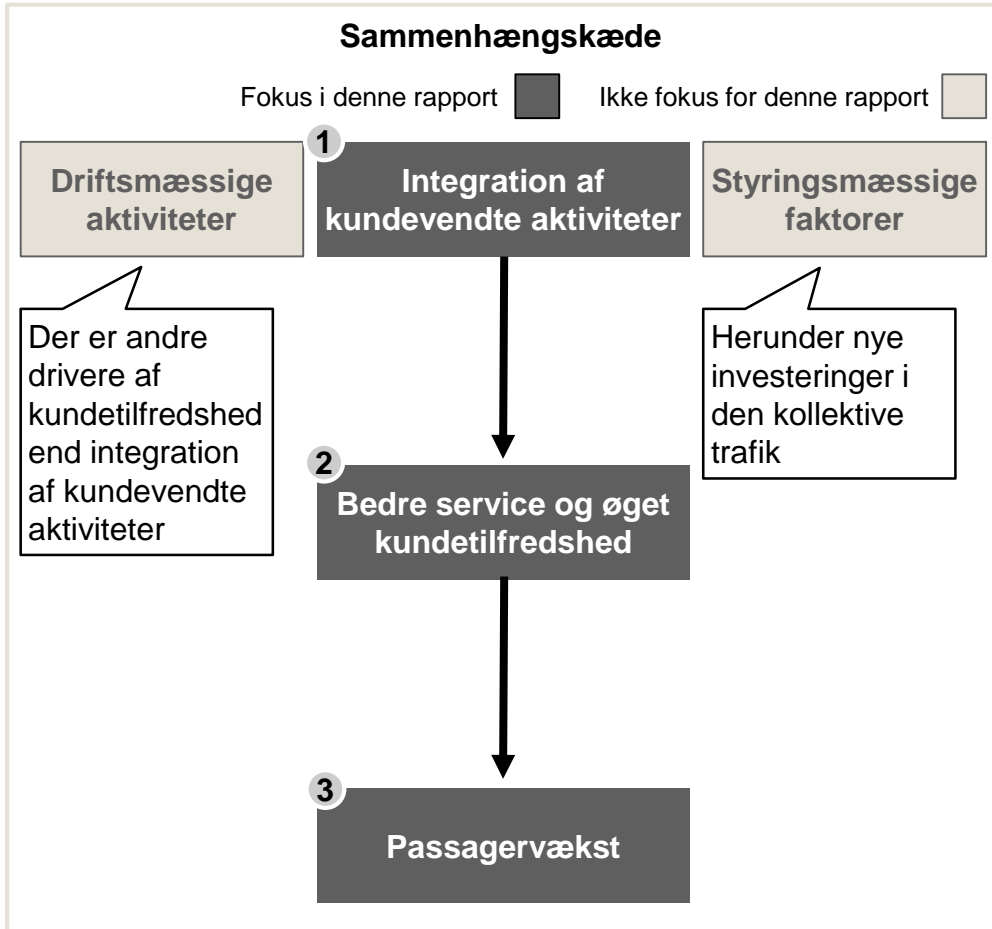
By	Oslo	Hamborg	London	Stockholm	Helsinki	Greater <sup>1</sup> Copenhagen
Transportorganisationer	<b>Ruter#</b>		 Transport for London			
Passagervækst årlig, 2008-2014	4,6%	2,5%	2,3%	2,1%	1,8%	1,5%
Befolkningsvækst årlig, 2008-2014	1,9%	-0,1%	1,5%	1,7%	2,7%	1,0%



1) Greater Copenhagen er repræsenteret ved de ansvarlige transportorganisationer på bestillerniveau i stedet for DOT, da DOT ikke er en leveranceorganisation  
 Kilde: BEST-databasen; Trafikstyrelsen; DSB halvårsrapport kundetilfredshed, 2. halvår 2015, DSB (2015); london.gov.uk; statistik-nord.de; Struensee analyse

# Analysen af kundetilfredshed og passagerantal sandsynliggør, at der er en sammenhængskæde fra integration af kundevedte aktiviteter til passagervækst

- Nedenstående figur viser sammenhængskæden fra: 1) integration af kundevedte aktiviteter til 2) Bedre service og øget kundetilfredshed til 3) passagervækst
- Analysen tager højde for, at en række andre faktorer også påvirker tilfredsheden og dermed passagervæksten



1 → 2

## Effekt

Øget integration af kundevedte aktiviteter fører til øget kundetilfredshed fordi serviceniveauet af de kundevedte aktiviteter forbedres

## Størrelse af effekt

Klar stigning i tilfredshed efter integrationstiltag omhandlende information, takster, hjemmeside og personale

## Metode

Gennemgang af integrationsinitiativer, der har ledt til øget kundetilfredshed

2 → 3

## Effekt

Bedre service og øget kundetilfredshed fører til passagervækst

## Størrelse af effekt

1 %-point stigning i kundetilfredshed giver 0,7-1,8% stigning i passagerantallet<sup>1</sup>

## Metode

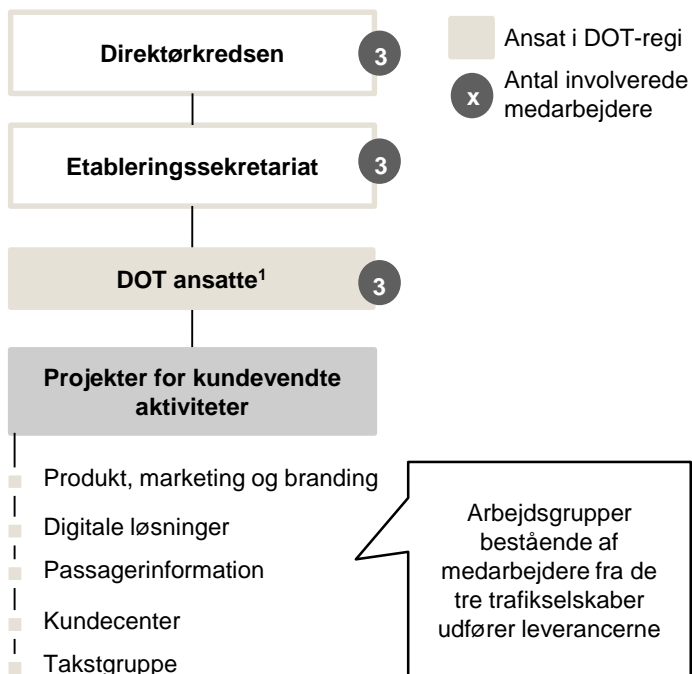
Økonometrisk analyse af international kundetilfredshed- og passagerdata, med kontrol for befolkningsvækst

1) I analysen kontrolleres der for befolkningsvækstens betydning for passagerantallet. 1 % øgning i befolkningen estimeres til at give 0,6-1,2 % stigning i passagerantallet

# Det nuværende DOT består medio 2016 af tre ansatte og fungerer som et samarbejdsforum mellem de tre trafikselskaber for en række kundeorienterede aktiviteter

- DOT består efter sommeren 2016 af tre ansatte: en webmaster, en projektleder og en koordinator
- Direktørkredsen består af direktører fra DSB, Metro og Movia, mens den daglige drift varetages af etableringssekretariatet, der ligeledes er sammensat af én repræsentant fra hvert ejerselskab
- DOT's arbejde omkring kundeorienterede aktiviteter udføres i fem projekter, der drives af arbejdsgrupper bestående af repræsentanter fra de tre selskaber

## Organisationsdiagram for DOT



## Beskrivelse

### Aktiviteter

DOT indeholder kundeorienterede aktiviteter, men er blot et samarbejdsforum for de tre selskaber. Aktiviteterne organiseres i projekter:

- Marketing og kommunikation
- Digitale løsninger
- Information
- Kundecenter
- Takster og zoner

**Selskabsstrukturen** er ikke etableret for DOT endnu. Selskabet forventes dannet i andet halvår af 2016 som et interessentskab. Dette indebærer bl.a.

- Endelig fastlæggelse af vedtægter
- Indhentelse af godkendelser fra bestyrelser, kommuner og statsforvaltningen
- Udarbejdelse af åbningsbalance
- Procedurer for moms-mæssig håndtering
- Evt. overdragelse af leverandørkontrakter og medarbejdere

### Medarbejdere

- DOT vil i andet halvår af 2016 bestå af tre ansatte: en webmaster, en projektleder og en koordinator

### Finansiering

- Finansiering gennem Metro, DSB og Movia ud fra finansieringsnøgle
- Budget: 56,2 millioner kr. i år 2015

- DOT har kun tre ansatte og fungerer som et samarbejdsforum
- De kundeorienterede aktiviteter udføres ikke af DOT, men er projekter mellem de tre trafikselskaber

1) Medarbejderne er ikke ansat i DOT-regi endnu, men vil blive det efter selskabsdannelsen, som forventes gennemført i sidste halvår af 2016

Kilde: Interview; Struensee analyse; DOT aktivitetsplan, DOT (2016)

# Der er et stort potentiale for at forbedre integrationen og dermed servicen i den kollektive trafik for de kundevedte aktiviteter, da varetagelsen for nuværende ikke lever op til bedste praksis

Nuværende integration i Greater Copenhagen ●—● Bedste praksis integration ●—●

- Analysen nedenfor viser integrationsniveauet af de kundevedte aktiviteter i Greater Copenhagen sammenlignet med international bedste praksis
- Forskellen mellem den nuværende integration og bedste praksis integration udspænder forbedringspotentialet for Greater Copenhagens kollektive trafik

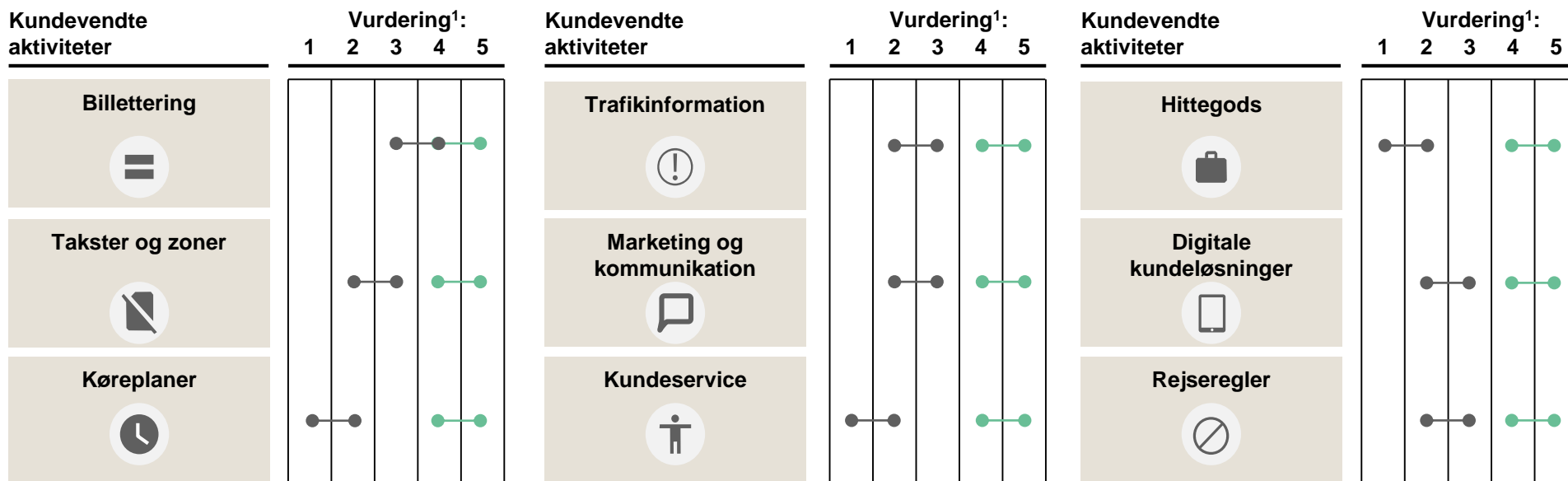
Gennemsnitlig score i Greater Copenhagen

2,1

Gennemsnitlig score bedste praksis

4,5

## Vurdering af integration i de ni kundevedte aktiviteter

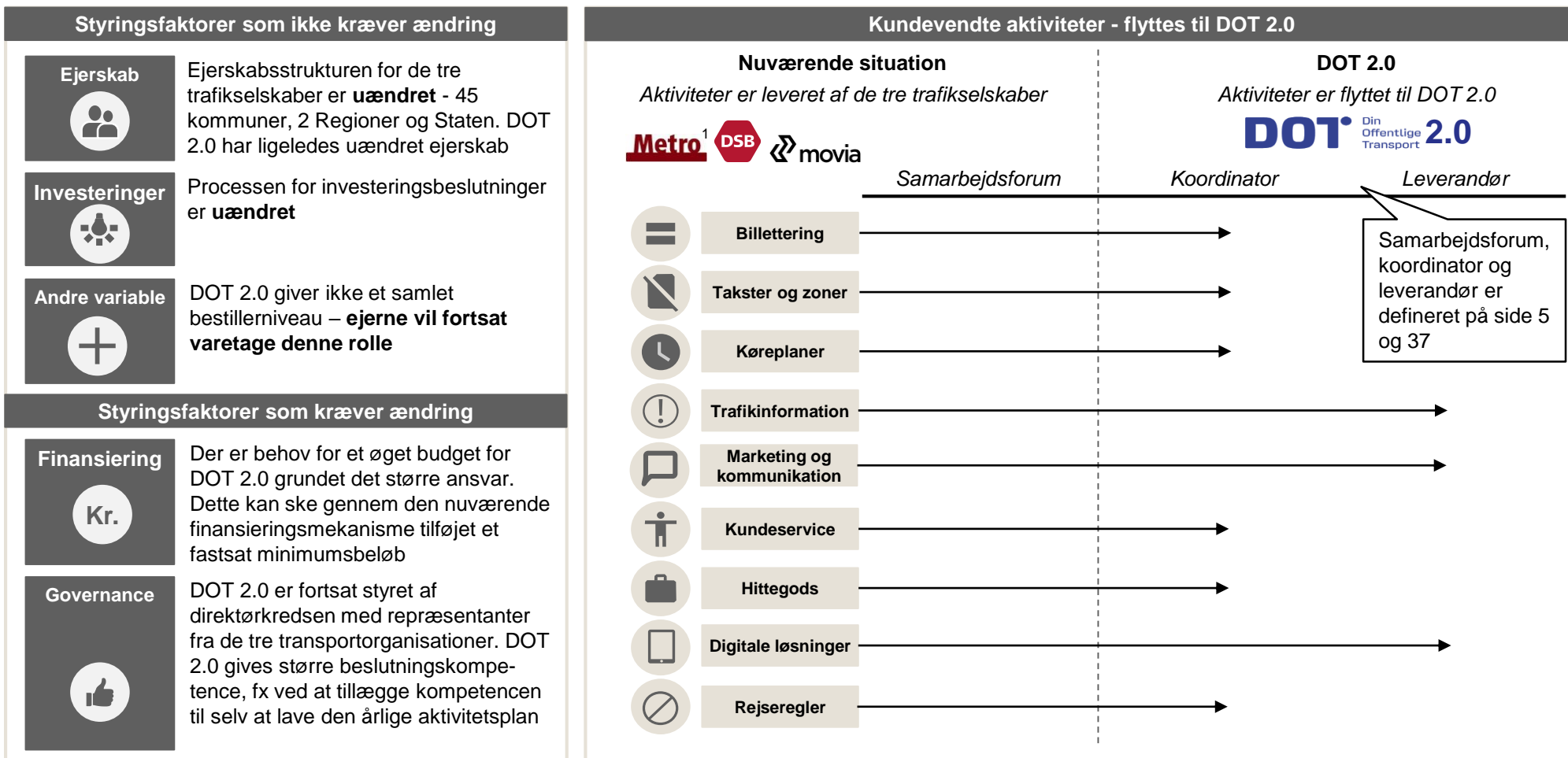


1) Vurderingerne er et vægtet gennemsnit af den detaljerede analyse i rapporten (side 63-67). Integrationsniveauet for hver kundevedt aktivitet er vurderet efter tre principper for integration: A. Aktiviteten leveres ensartet på tværs af transportarter; B. Opgaven varetages af én afdeling i organisationen på tværs af transportarter, fx én afdeling med ansvar for den samlede billettering på tværs af bus, tog og metro; C. Der er en klar koordinering af aktiviteten ift. andre offentlige transportaktører.

Kilde: Struensee analyse

# Integration af de kundevedte aktiviteter i Greater Copenhagen kan blive opnået ved at lave DOT 2.0 til en koordinator og en leverandør af kundevedte aktiviteter

- DOT 2.0 vil være en styrket organisation med øget ansvar for kundevedte aktiviteter, og med en rolle som enten koordinator eller leverandør af hver aktivitet, byggende på bedste praksis fra sammenlignelige nordeuropæiske transportorganisationer
- Den øgede integration kan opnås inden for den nuværende lovgivning og der er således ikke et behov for at lave strukturelle ændringer af visse styringsfaktorer
- DOT skal have et større budget og beslutningskompetence for at kunne realisere rollen som koordinator og leverandør af de kundevedte aktiviteter



1) Dette inkluderer Letbanen, når denne er færdig

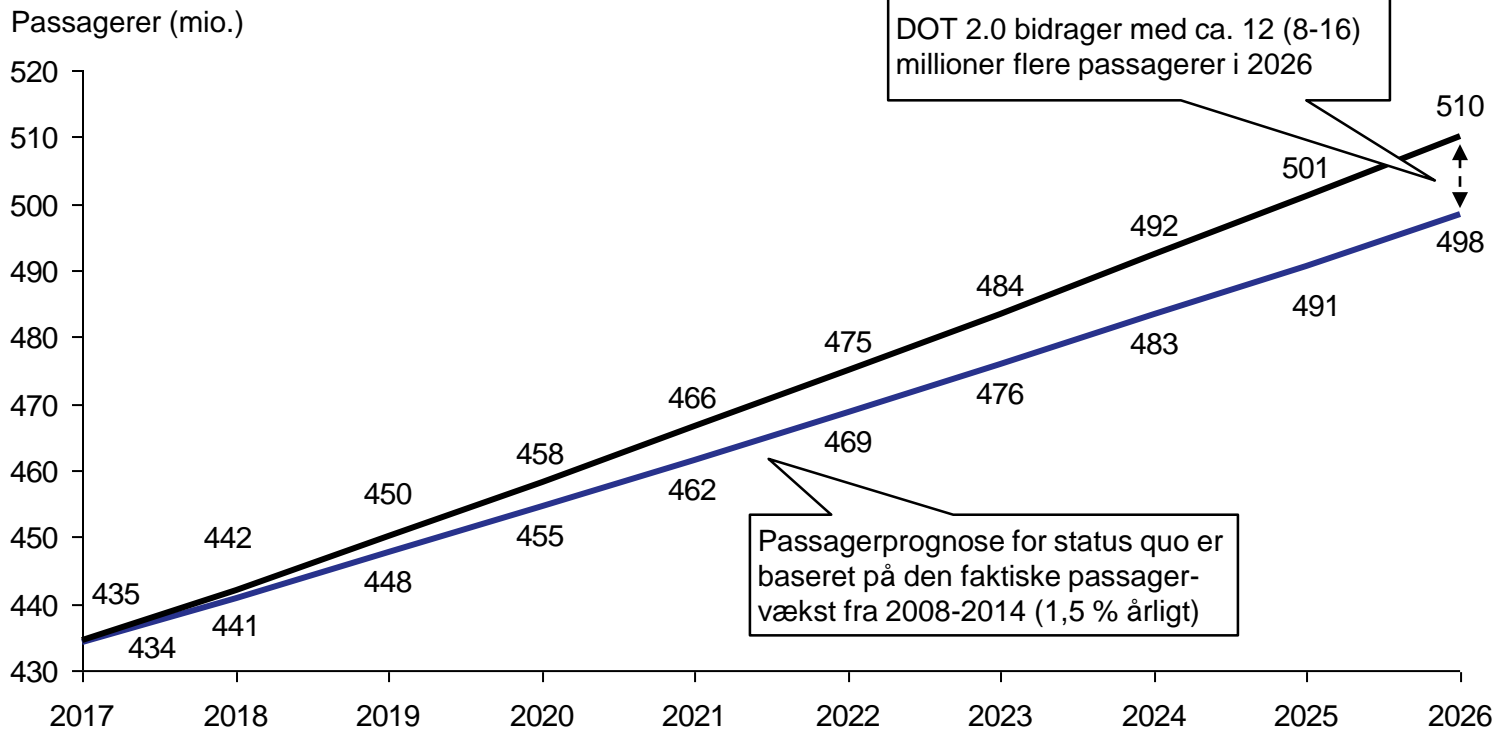
# DOT 2.0 vil medføre bedre service for eksisterende passagerer og vil medføre skønsmæssigt 12 millioner flere passagerer i den kollektive trafik i 2026

— Status quo passagerprognose — DOT 2.0 passagerprognose (middelskøn)

## Skønsmæssige effekter af DOT 2.0

- Ca. 12 (8-16) millioner flere passagerer årligt med offentlig transport i 2026, hvilket svarer til ca. 2,4 (1,6-3,2) % flere passagerer i 2026 i forhold til ikke at implementere DOT 2.0
- Ca. 58 (38-77) millioner flere passagerer med offentlig transport samlet frem mod 2026

## Passagerprognose for den kollektive trafik i Greater Copenhagen



## Forklaring

- Forbedringspotentialet som DOT 2.0 kan indfri svarer til 0,3 % yderligere passagervækst
- Dette vil i 2026 skønsmæssigt give mellem 8 og 16 millioner flere passagerer årligt i den kollektive trafik i Greater Copenhagen

## Forudsætninger

- A** Forskel i passagervækst mellem bedste praksis og DOT 2.0 er 1,1%
  - B** Kundevendte aktiviteterets betydning for passagervæksten udgør 25-50%
  - C** DOT 2.0 opnår 65 % af forbedringspotentialet
- Effekten af DOT 2.0 ses med 33% i 2017, 67% i 2018 og 100% i 2019

Antagelse A, B og C uddybes på følgende sider

Note: Estimaterne er baseret på øget passagervækst, da der er observeret en forskel i passagervæksten i Greater Copenhagen og i de internationale cases over de sidste 10 år

Kilde: Struensee analyse



# For at kunne levere en integreret dør-til-dør rejse til passageren skal DOT 2.0 have et større ansvar for de kundevedtente aktiviteter

- Nedenfor præsenteres et overblik over hvilken rolle DOT 2.0 skal have for hver af de ni kundevedtente aktiviteter<sup>1</sup>
- DOT 2.0 skal ikke være en leveranceorganisation for alle kundevedtente aktiviteter, da det for nogle kundevedtente aktiviteter er vigtigt at forblive tæt på driften, og dermed på de tre trafiksselskaber

## Trafikinformation



- DOT 2.0 er **leverandør** af trafikinformation for alle transportarter i Greater Copenhagen både ved forudsete og uforudsete hændelser, således at passageren oplever en ensartet trafikinformation

## Marketing og kommunikation



- DOT 2.0 er **leverandør** af markedsføring og kommunikation til passageren gennem ét brand for alle transportarter i Greater Copenhagen, således at passageren oplever én afsender

## Rejseregler



- DOT 2.0 er **koordinator** af rejsereglerne med fokus på passagerens sømløse rejse på tværs af transportarter i Greater Copenhagen

## Kundeservice



- DOT 2.0 er **samarbejdsforum**, som skaber én hjemmeside, ét virtuelt kundecenter, fælles uddannelse af servicepersonale, så passageren oplever én indgang til alle transportarter i Greater Copenhagen

## Billettering



- DOT 2.0 er **koordinator** af branding for alle billettyper, således at passageren oplever at købe én billet til den kollektiv trafik i Greater Copenhagen

## Takster og zoner



- DOT 2.0 er **koordinator** for fastsættelsen af takststigninger og zoneændringer under det gældende takstloft på tværs af transportarter i Greater Copenhagen

## Digitale løsninger



- DOT 2.0 er **leverandør** af ensartede digitale løsninger under ét brand for alle transportarter i Greater Copenhagen, således at passageren får størst mulig brugervenlighed på digitale platforme

## Hittegods



- DOT 2.0 er **koordinator** for hittegods, som samler al information og giver passageren ét henvendelsessted på tværs af transportarter i Greater Copenhagen

## Køreplaner



- DOT 2.0 er **koordinator** af køreplaner på tværs af og mellem transportarter i Greater Copenhagen gennem fx trafikdataanalyser for at sikre den bedst mulige dør-til-dør rejse for passageren

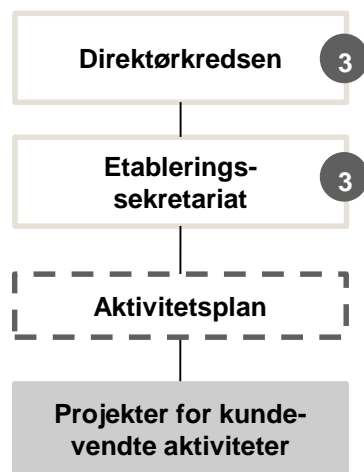
1) Se appendiks 6.2 for uddybning af DOT 2.0's rolle på hver af de kundevedtente aktiviteter

# DOT's nuværende beslutningskompetence og autonomi er utilstrækkelig til at blive koordinator og leverandør af kundevedte aktiviteter

Antal involverede medarbejdere x

- Nedenfor vises governancestrukturen for DOT, samt beslutningskompetencer for direktørkredsen og etableringssekretariatet
- Der er grundlæggende overensstemmelse med det tidligere Direktørsamarbejde og dermed risiko for, at DOT har samme udfordringer som det tidligere Direktørsamarbejde

## Governancestruktur for DOT



## Sammensætning og kompetencer

### Direktørkredsen:

- **Sammensat** af direktører fra DSB, Metro og Movia
- **Mødes** 1-2 gange årligt
- **Træffer beslutninger** om godkendelse af DOT's budget samt den årlige aktivitetsplan, der fastsætter projekter i DOT

### Etableringssekretariatet:

- **Sammensat** af én repræsentant fra hvert ejerselskab
- **Træffer beslutninger** om den daglige drift af DOT

- **DOT har minimal beslutningskompetence og autonomi**, da direktørkredsen fra de tre trafikselskaber fastlægger den årlige aktivitetsplan
- **Integration gennem koordination risikerer at være langsommeligt og ineffektivt**, da der bruges mange ressourcer på at koordinere, og der opretholdes parallelle leverancestrukturer i transportorganisationerne
- **DOT risikerer blot at forblive et samarbejdsforum som det oprindelige direktørsamarbejde**, da governancestrukturen minder om direktørsamarbejdet, hvor samarbejdet var baseret på frivillige aftaler og konsensus
- **Tilsammen kan dette risikere at betyde integration til den laveste fællesnævner**

# På længere sigt kan DOT 2.0 med fordel opfylde en række styringsmæssige bedste praksis principper for at levere en endnu mere integreret oplevelse for passagererne

- De internationale erfaringer giver klare styringsmæssige principper for organisering, styring, ejerskab og ansvarsområder for at facilitere en sammenhængende og integreret oplevelse for passageren
- Ingen af de internationale transportorganisationer har samme organisering som den nuværende DOT organisering af de styringsmæssige faktorer, derfor kan nedenstående principper for styringsmæssige faktorer fungere som inspirationskilde og muligvis blive overvejet i fremtiden

## Ejerskab



- Mange ejere af en transportorganisation kan give risiko for modsatrettede interesser, hvilket kan lede til ineffektivitet og beslutningstræghed. Derfor bør der være så få ejere som muligt

## Finansiering



- Finansiering af transportorganisationen bør ske gennem en finansieringsmekanisme, der giver en vis autonomi
- Finansiering af driften af den kollektive trafik bør kanaliseres gennem transportorganisationen<sup>1</sup>, så der skabes klarhed omkring pengestrømmene
- Finansieringsmekanismen for hver transportart bør skabe incitament til at øge det samlede antal passagerer i den kollektive trafik

## Governance



- **Ansvar:** Governancestrukturen bør give et klart politisk ansvar for at drive forbedringer af den offentlige transport
- **Autonomi:** Transportorganisationen bør have en vis form for autonomi til at kunne integrere

## Investeringer



- Transportorganisationen bør have indflydelse på investeringsbeslutninger, og disse skal samtænkes i en systematisk langsigtet plan for transportsystemet og den øvrige regionale udviklingsstrategi

## Andre variable



- **Koncentration på færre bestillere** er mere effektivt end et bestillerniveau med flere aktører
- **Organisering** af transportorganisationen efter kundevedte aktiviteter i stedet for divisionsopdeling efter transportart er at foretrække (eksempelvis så køreplanlægning foretages af en afdeling på tværs af alle transportarter)
- **Geografiske snitflader** bør samtænkes ved fastsættelsen af det geografiske område, som transportorganisationen skal operere indenfor bl.a. i forhold til operatører af regionale og nationale tog
- **Ekstern koordination** til andre transportaktører skal foretages i et formelt forum
- **Strategi og vision bør** fokusere på kundens rejse i hele det kollektive trafiktilbud

1) Dette kan ske ved, at operatørernes indtægter samles i én pulje hos paraplyorganisationen og derefter fordeles til operatørerne efter en fastlagt fordelingsnøgle

