



HOVEDRAPPORT

Budgetanalyse af udgifter til Movia

Fase 2 & 3

16. november 2017

Indledning

Baggrund

- Regionsrådet besluttede den 20. september 2016 at igangsætte en ekstern budgetanalyse af Movia. Baggrunden var blandt andet, at regionsrådet ønskede at fastholde ambitionen om at bestille kollektiv trafik for 500 mio. kr. årligt
- Movias bestyrelse igangsatte den 15. september 2016 parallelt hermed en budgetanalyse af Movias samlede udgifter til operatører og administration.
- Fase 1 af budgetanalysen blev udført af PA Consulting Group (PA) for Region Hovedstaden i foråret 2017 og omfattede en kortlægning af regionens udgifter til Movia. Sideløbende med Fase 1 af regionens analyse indgik Movias egen analyse som et supplement, da det vurderedes, at denne gav svar på en række områder, som regionen ønskede belyst
- På baggrund af kortlægningen i Fase 1 blev det besluttet, at der i Fase 2 skulle gennemføres dybdeanalyser af udvalgte områder med fokus på potentiale for kort- og langsigtede budgetforbedringer, øget transparens og budgetsikkerhed
- Dybdeanalyserne skulle udmunde i en Fase 3 med udarbejdelse af et bruttokatalog over forbedringstiltag. Bruttokataloget skal som minimum anvise forslag i størrelsesordenen 40-50 mio. kr. og rumme mulighed for prioritering.

Opgavens løsning

PA har gennemført budgetanalysens fase 2 & 3 i seks separate spor:

1. Udarbejdelse af budgetscenarier for regionens tilskudsbehov i perioden 2018-2021 med omkostninger nedbrudt på bus, bane og fællesudgifter
2. Analyse af E-bussernes økonomi og forudsætninger, herunder baggrund for etablering samt årsager til performance-tal
3. Opstilling af investeringskatalog på bus- og baneområdet, herunder forventet årlig effekt på regionens driftsbudget ved implementering af fremkommelighedstiltag
4. Udarbejdelse af konkrete forslag til at skabe budgetforbedringer på 40-50 mio. kr. Forslagene er testet med Movia, og der er gennemført en trafikøkonomisk vurdering af forslagene via Movias rådgivningsafdeling
5. Design af forbedret styringsmodel for Movia og ejerkredsen, herunder forslag til forbedrede processer, roller og ansvar, leverancer og rapportering
6. Opstilling af modeller for flerårige trafikbestillinger, herunder beskrivelse af fordele og ulemper samt effekt på tilskudsbehov og budgetsikkerhed.

Denne hovedrapport opsummerer de væsentligste konklusioner og analyser på hvert af de seks spor.

Den vedlagte bilagspakke præsenterer metode, dybdeanalyser og den underliggende dokumentation.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1	Hovedkonklusioner
Kapitel 2	Analyse af budgetudvikling
Kapitel 3	Evaluering af E-busser
Kapitel 4	Regionale investeringsmuligheder på bus- og baneområdet
Kapitel 5	Omstillingsmuligheder på bus- og baneområdet
Kapitel 6	Styrket governance
Kapitel 7	Flerårige trafikbestillinger



HOVEDKONKLUSIONER

KAPITEL 1

Hovedkonklusioner på tværs af de seks analysespor

ANALYSESPOR

1 Analyse af budgetudvikling

2 Evaluering af E-busser

3 Regionale investeringsmuligheder på bus- og baneområdet

4 Omstillingsmuligheder på bus- og baneområdet

5 Styrket governance

6 Flerårige trafikbestillinger

HOVEDKONKLUSIONER

- Udgifterne til Movia forventes at falde fra 525,5 mio. kr. i 2018 til 513,5 mio. kr. i 2021. Som følge af en række anlægsudgifter bl.a. til letbanen, samt fordyrelser af busdriften har regionen en budgetudfordring i 2021 på 61 mio. kr. (regnet efter 2018 niveauet fra den seneste budgetaftale), eller 101 mio. kr. (regnet efter beslutningen om et måltal på 500 mio. kr. til kollektiv trafik).
- PA har beregnet to alternative scenarier for den forventede udvikling. Et optimistisk scenarie viser en budgetudfordring i 2021 på 55 mio. kr., og et pessimistisk scenarie viser en udfordring på 101 mio. kr. (begge skøn regnet efter 2018-aftaleniveauet).

- De tre nye E-buslinjer blev i 2016 idriftsat med fire bærende argumenter: (1) stor passagertilvækst, (2) flere passager pr. tilskudskrone, (3) grøn omstilling og (4) kundepræferencer. Målt på nøgletal såsom antal passagerer, tilskudsbehov og selvfinansieringsgrad har 40E, 55E og 65E præsteret utilfredsstillende sammenholdt med forventningerne
- Det er i al væsentlighed færre passagerer end ventet på linjerne, der er årsagen til et øget driftstilskudsbehov for regionen.

- Der er væsentlig forskel på anlægsudgifter og forventet effekt på tilskudsbehov på henholdsvis bane- og busområdet
- Investeringer i fremkommelighed på bus- og baneområdet kan ikke løse regionens forestående budgetudfordringer. Ikke desto mindre kan fremkommelighedstiltag bidrage til en mere stabil og attraktiv busdrift, og reinvesteringer på baneområdet vil sikre nødvendig vedligeholdelse samt adgang til Nyt Hospital Nordsjælland.

- Der er på baggrund af en hypotesedrevet proces udarbejdet fire forskellige grupper af forslag til omstillingsmuligheder på bus- og baneområdet med hvert sit drivende hensyn. En gruppe (1) med *mest til flest* der giver 89-109 mio. kr., en gruppe (2) med *bus og tog til alle* der giver 41-59 mio. kr., en gruppe (3) med *lavt passagertab* der giver 35-48 mio. kr., og en gruppe (4) *få med stor effekt* der giver 40-46 mio. kr. Forslagene vil forud for beslutning forudsætte yderligere bearbejdning af Movia.

- Det vurderes, at de vigtigste styrings- og organiseringsrelaterede mål bør være at detaljere processen for trafikbestilling, herunder formalisere milepæle og tydeliggøre roller og ansvar mellem ejere og Movia inden for den nye trafikbestillingsproces*
- Det er imidlertid også disse områder, processer og roller & ansvar, der vurderes at have det laveste modenhedsniveau i samarbejdsmodellen mellem Movia og ejerkredsen.

- Flerårige bestillingsmodeller forudsætter en vis forudsigelighed i trafikefterspørgsel og -udbud. I kraft af forestående usikkerheder grundet bl.a. Cityringen vurderes det, at det ikke aktuelt vil være fordelagtigt at implementere en flerårig bestillingsmodel
- Ikke desto mindre bør flerårige bestillinger overvejes, når der er etableret et overblik over indtægts- og udgiftssiden som følge af store infrastrukturelle ændringer i Hovedstadsområdet.

* Movias bestyrelse har i juni 2017 på baggrund af indstilling fra en arbejdsgruppe bestående af Region Hovedstaden, Region Sjælland, KKR H og S, Københavns Kommune og Movia besluttet at foreslå en række vedtægtsændringer og ændret trafikbestillingstidspunkt. Det planlægges, at der gennemføres vedtægtsændring, som kræver godkendelse i Movias repræsentantskab, de to regionsråd samt Transportministeriet og Indenrigsministeriet



ANALYSE AF BUDGETUDVIKLING

KAPITEL 2

Hovedkonklusioner: Analyse af budgetudvikling

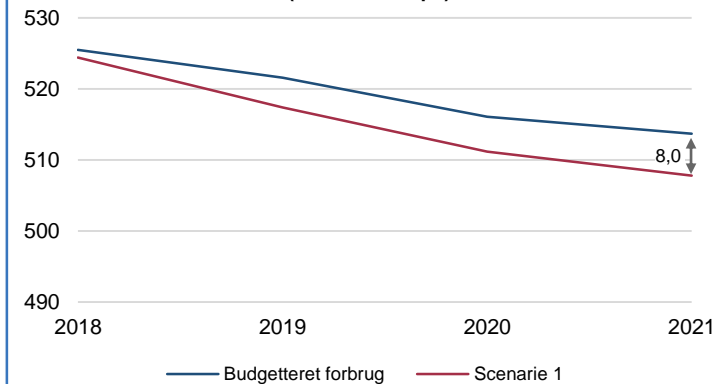
Situationen

- Region Hovedstadens tilskud til Movia er meget følsomt over for ændringer i bus- og lokalbanedriften. Stigende indtægter eller udgifter, som følge af eksempelvis ændringer i passagertal, vil have stor indflydelse på regionens udgifter til kollektiv trafik som helhed.
- Det er derfor væsentligt at vurdere risikoprofilen i regionens budgetlagte udgifter frem mod 2021.

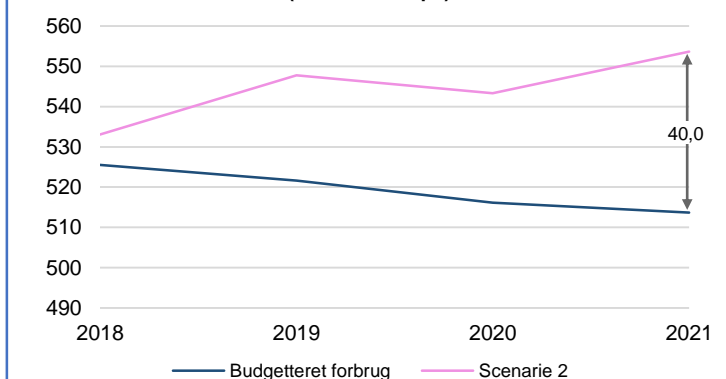
Hovedkonklusioner

- Som følge af et udgiftspres på busdriften samt, samt finansiering af en række anlægsudgifter, bl.a. til etablering af letbane langs Ring 3, er regionens ramme til kollektiv trafik under pres.
- Hvis udgangspunktet er budgettet i 2018 aftalen, er der med det aktuelle budget en finansieringsudfordring i 2021 på 61 mio. kr. Hvis udgangspunktet er det oprindeligt besluttede måltal på 500 mio. kr. årligt til kollektiv trafik er finansieringsudfordringen ca. 100 mio. kr. i 2021.
- Både Movias fællesudgifter og tilskuddet til lokalbanen forventes at falde i perioden 2018-21, mens tilskuddet til busdrift forventes at stige i perioden.
- I et optimistisk scenarie (scenarie 1), hvor der skønnes flere passagerer end i Movias prognose vil der være et reduceret driftstilskud for regionen i 2021 med 8 mio. kr. i forhold til det nuværende budget.
- I et mere pessimistisk scenarie (scenarie 2), hvor der skønnes færre passagerer end i Movias prognose, og hvor der vurderes flere omkostninger til at opretholde busdriften under anlæg af letbanen, forventes et øget driftstilskud i 2021 på 40 mio. kr. i forhold til det nuværende budget.
- Det er PA Consultings vurdering, at Regionens budgettering af driftstilskuddet til Movia fortsat bør basere sig på Movias skøn for udviklingen i udgiftsniveauet. Det er dog samtidig PAs vurdering, at risikoen for, at regionens udgifter udvikler sig negativt i overslagsårene er større end chancen for en positiv udvikling i forhold til den aktuelle prognose. I lyset af de betydelige ændringer i trafikmønstre som følge af Bynet19, så er det imidlertid vanskeligt at sige noget mere præcist om den risiko.

Figur 1: Forskel mellem nuværende budget og scenarie 1 (mio. kr. 2018 p/l)



Figur 2: Forskel mellem nuværende budget og scenarie 2 (mio. kr. 2018 p/l)



Øget driftsudgifter til busdrift, samt en række kommende anlægsudgifter øger behovet for reduceret driftstilskud til Movia

I budgetaftalerne for 2017 og 2018 har Region Hovedstaden midlertidigt måtte overskride det politisk besluttede udgiftsloft/måltal på 500 mio. kr. (2016 p/l) for at kunne håndtere udgifterne til Movia.

En følge af, at Region Hovedstaden i de kommende år skal finansiere en række anlægsudgifter bl.a. til etablering af letbane er, at driftstilskuddet til Movia skal falde betydeligt, hvis måltallet skal overholdes, da der ikke er omprioriteringsmuligheder blandt de øvrige faste udgifter.

Hvis udgangspunktet er det niveau, som ligger til grund for 2018 budgetaftalen, er der med det aktuelle budget en finansieringsudfordring i 2021 på 61 mio. kr. Hvis udgangspunktet er det oprindeligt besluttede måltal er finansieringsudfordringen ca. 100 mio. kr. i 2021.

Hertil kan komme behov for yderligere tilpasninger, såfremt staten gennemfører yderligere reduktioner af den samlede regionale udviklingsramme i de kommende år.

Budget 2018 kollektiv trafik Region H (2018 P/L)

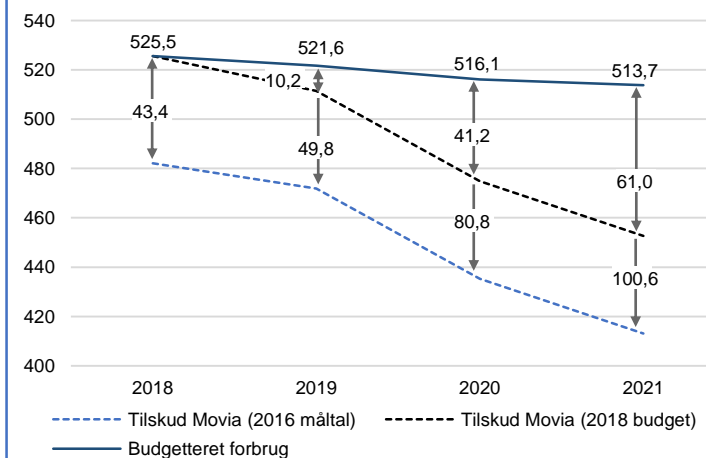
	2018	2019	2020	2021
Justeret måltal (inkl. P/L og omprioriteringsbidrag) (2016-måltal)	501,2	505,0	505,0	505,0
Måltal inkl. omprioriteringsbidrag og midler budgetaftale 2017 (2018-aftaleniveau)	544,6	544,6	544,6	544,6
Investeringer i lokalbanen	15,3	15,3	13,2	0
Ny station - Favrholm (trinbræt)	0	0	2	17,3
Sti- og broforbindelse - Favrholm station	0	4,8	4,8	0
Pensionsudgifter til tidligere tj. ansatte	13,2	13,1	12,6	11,9
Letbane (Anlæg)	0	0	37,1	62,7
Letbane (Drift)	0	0	0	0
Tilbagebetaling vedr. 2015	0	0	0	0
Tilbagebetaling vedr. 2016	-9,4	0	0	0
Ramme til Movia finansiering (2018-budgetaftaleniveau)	525,5	511,4	474,9	452,7
Ramme til Movia finansiering (2016-måltal)	471,8	435,3	413,1	

Anlægsudgifter til Favrholm station samt til etablering af letbanen langs Ring 3 finansieres som udgangspunkt inden for Region Hovedstadens samlede måltal til kollektiv trafik.

Det reducerer den driftsramme, der er til rådighed til at finansiere indkøb af kollektiv trafik i Movia. Hvis der tages udgangspunkt i det oprindeligt besluttede måltal på 500 mio. kr., skal de samlede udgifter falde fra det nuværende niveau på 525,5 mio. kr. i 2018 til 413,1 mio. kr. i 2021. Hvis det midlertidigt tilførte niveau fra budget17 og budget18 fastholdes, udgør rammen til Movia 525,5 mio. kr. i 2018 faldende til 452,7 mio. kr. i 2021, hvilket svarer til et fald på ca. 15%.

Set i forhold til det aktuelle budget giver det et betydeligt tilpasningsbehov i budgetoverslagsårene, uanset om der opereres med 2016 måltallet på 500 mio. kr. eller aftaleniveauet fra budget 2018.

Figur 3: Tilpasningsbehov, Movia-tilskud (mio. kr. 2018 p/l)



Generelle forudsætninger i Movias budgetoverslag

Region Hovedstadens budgetlægning af udgifterne til Movia bygger på en flerårsprognose udarbejdet af Movia.

Regionen modtager aggregerede data for tilskudsbehovet til henholdsvis busdrift, lokalbanedrift, samt bidrag til Movias fællesudgifter.

De summerede data på busområdet bygger på en detaljeret prognose hvor antal passagerer, operatørudgifter, indtægt pr. passager, antal køreplantimer skønnes på linjeniveau.

Tilskudstype (mio. kr. 2018 p/l)	2018	2019	2020	2021
Busdrift	238,4	242,4	245,6	243,6
Lokalbaner inkl. leasing	121,6	118,5	118,4	117,1
Fællesudgifter	163,5	152,4	143,8	144,7
Letbane ring3	2,0	8,3	8,3	8,3
Samlet skønnet tilskudsbehov	525,5	521,6	516,1	513,7
<i>Tilpasningsbehov 2018 budgetaftaleniveau</i>	<i>0,0</i>	<i>-10,2</i>	<i>-41,2</i>	<i>-61,0</i>
<i>Tilpasningsbehov 2016 måltal</i>	<i>-43,4</i>	<i>-49,8</i>	<i>-80,8</i>	<i>-100,6</i>

Movias prognoser for busdrift bygger på følgende generelle antagelser:

- Ved demografisk vækst antages det, at flere benytter den kollektive trafik. Antagelsen bygger på Trafikstyrelsens transportvaneundersøgelse. Hertil kommer anvendelse af realiserede tal, samt egne skøn. PAs analyse af de faktisk indlagte tal på linjeniveau viser, at Movia for hvert år i perioden 2018-21 indregner en vækst på enten 0,41% eller 0,48%. Dette skal ses i forhold til en forventet generel befolkningsvækst på knap 1 % i Region Hovedstaden over de kommende år, og lidt lavere hvis Region Sjælland medtages
- Pris- og lønskøn reguleres ikke i prognosen. Dvs. der opereres med i faste priser. Det er kun i budgetåret, at ændringer i priser (takststigninger mv. indarbejdes)
- Der er i den aktuelle prognose (og dermed i RegionHs budget for perioden 2018-21) indarbejdet estimerede effekter af Metrocityringen på de linjer, der påvirkes af åbningen. Effekterne påvirker forventet antal passagerer, indtægter pr. passager, samt antallet af køreplantimer)
- Effekterne som følge af det forventede kommende anlægsarbejde af letbanen langs ring 3 er ikke indarbejdet i Movias prognose, da letbanen ikke forventes endeligt vedtaget før ved udgangen af året. Regionen har dog indlagt effekterne separat i budgettet på baggrund af en anbefaling fra Movia.
- Der er indarbejdet et pænt fald i fællesudgifterne, som skyldes implementering af en række effektiviseringer i Movias administration, samt en faldende afdragsprofil på rejsekortlånene
- Der skønnes på enkelt linje niveau ved væsentlige besluttede ændringer. Eksempelvis Bynet19. Skønnene på linjeniveau rækker imidlertid primært 3 år frem. Budget år + budgetoverslagsår 1 og 2. Fra BO2 til 3 er der alene tale om generel fremskrivning, også selvom der har været markante bevægelser fra B til BO2 (eks. 350S).

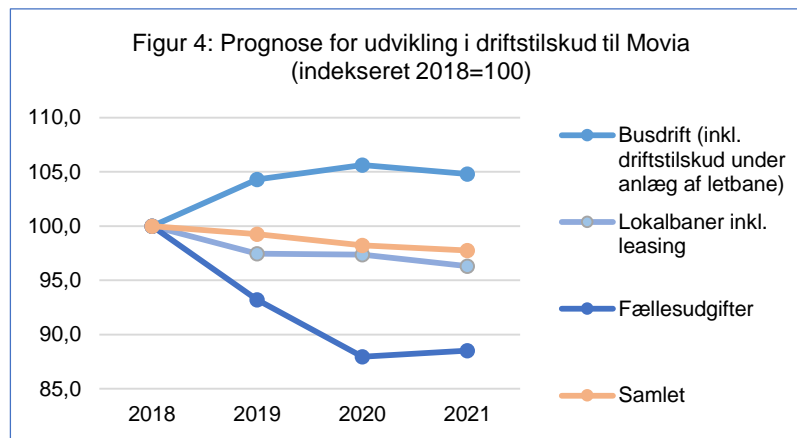
Cityringen (Bynet-2019)

- Cityringstilpasning 1. juli 2019. Tilpasning på en række busser. Dvs. ca. halv effekt i 2019 og fuld effekt fra 2020 og frem
- Movias estimerer bygger på en OTM prognose for virkningen af den kommende Metrocityring på den kollektive trafik, der er udarbejdet af Tetraplan
- OTM 5 er en trafikmodel for hovedstadsområdet der omfatter både den kollektive trafik og bil-, cykel- og gangtrafikken. Modellen beregner trafikken og fordeling på transportmidler og ruter under givne forudsætninger vedrørende infrastrukturen og trafikbetjening samt de fremtidige byplanmæssige og demografiske forhold.

Forklaring på budgetudvikling i Movias budgetoverslag

Region Hovedstadens budgetlægning af udgifterne til Movia bygger på en flerårs-prognose udarbejdet af Movia.

Det samlede tilskudsbehov for 2018 til 2021 forventes af falde marginalt. Det er drevet af et fald i Movias administrative omkostninger (fællesudgifter) og tilskuddet til lokalbanerne, hvorimod tilskuddet til busdrift forventes at stige.



Som det fremgår af figur 4, forventer Movia et marginalt fald i udgifterne samlet set. Hvis 2018 sættes til indeks 100, vil udgifterne i 2021 være på indeks 97,8, dvs. et fald på 2,2%. Udgiftsfaldet er især drevet af et fald i Movias fællesudgifter, som forventes at falde med 12% i perioden 2018-20. Når der ikke er indlagt et fald fra 2020 til 2021, skyldes det, at Movias effektiviseringspolitik på det administrative område på nuværende tidspunkt kun er besluttet frem til 2020.

Udover faldet i fællesudgifter forventes tilskuddet til lokalbanen også at falde med knap 4% frem mod 2021.

Derimod forventes tilskuddet til busdriften at stige med 5% i perioden, og da tilskuddet hertil udgør næsten halvdelen af regionens samlede tilskudsbehov, fører det til en samlet set behersket reduktion i tilskudsbehovet.

Forklaringer på budgetudvikling

Busdrift

I juli 2019 åbner den nye Cityring rundt om København. Allerede i maj 2018 træffes beslutning om bestilling af tilpasning af buslinjerne i og omkring København. En række af regionens buslinjer forventes at blive påvirket af idriftsættelsen af den nye Cityring, herunder 15E, 30E, 40E, 150S, 200S, 250S, 350S, 500S og 123. I Movias beregninger fra foråret 2017 forventes der samlet at blive tabt godt 4 mio. passagerer årligt på regionens linjer som følge af idriftsættelsen af Cityringen.

Som følge af en kompliceret indtægtsdeling mellem trafikselskaberne i Hovedstadsområdet vil en række af linjerne give en væsentligt lavere indtægt pr. passager end i dag. Det skyldes en øget grad af kombinationsrejser med metro. Metroselskabet er født med at kunne opkræve en relativt større del af indtægten for en rejse end DSB og Movia den såkaldte dobbeltfaktormodel, som er foldet ud i bilagsmaterialet (s. 6 og 7). Movias beregninger er baserede på modelresultater og er som følge af den strukturændring, Citytingen indebærer, behæftet med væsentligt større usikkerhed end normalt.

Fællesudgifter

Movias bestyrelse har besluttet en økonomisk politik, der indebærer reduktioner af omkostningerne til administration i perioden 2018-20. Udover Movias administration indgår også faldende udgifter til salgsprovision i faldet i fællesudgifter

Lokalbane

I forbindelse med etableringen af selskabet Lokaltog A/S blev der fastlagt en reduktion af det faste vederlag som "en trappe" frem mod 2025. Der er derfor i de nye kontrakter indarbejdet effektiviseringer for 21 mio. kr. årligt ved fuld indfasning i 2022.

Scenarie 1 – En mere optimistisk udvikling

Scenarie 1 bygger på et marginalt mere optimistisk skøn for passagerudviklingen i de kommende år.

Med udgangspunkt i passagerudviklingen i perioden 2008-15 er der indlagt en gennemsnitlig årlig passagervækst på 0,7% i forhold til de 0,4%, Movia budgetterer med.

Hertil kommer et ønske om at fastholde det nuværende udgiftsniveau for busser, der betjener området ved Ring 3 i forbindelse med anlæg af letbanen.

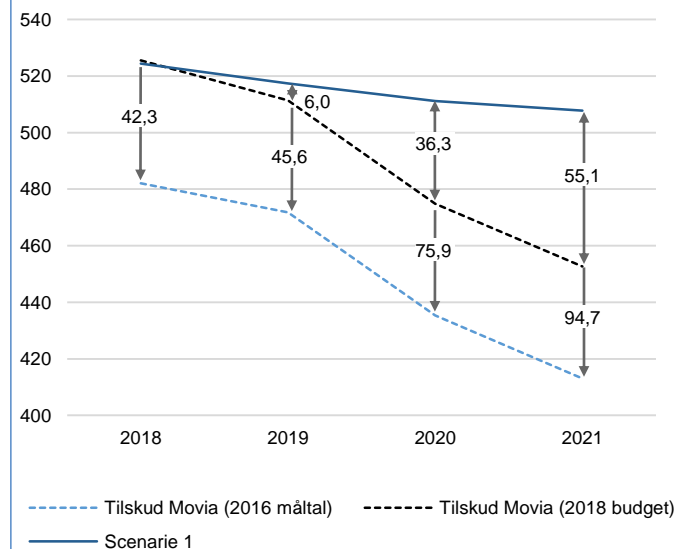
Samlet set forventes tilskuddet i dette scenarie at indebære en forbedring på ca. 8. mio. kr. i 2021 i forhold til regionens nuværende budget.

Tilskudstype (mio. kr. 2018 P/L)	2018	2019	2020	2021
Busdrift	237,3	240,4	242,9	239,9
Lokalbaner inkl. leasing	121,6	118,5	118,4	117,1
Fællesudgifter	163,5	152,4	143,8	144,7
Letbane Ring 3	2,0	6,1	6,1	6,1
Samlet skønnet tilskudsbehov	524,4	517,4	511,2	507,8
<i>Tilpasningsbehov 2018-budgetaftaleniveau</i>	<i>1,1</i>	<i>-6,0</i>	<i>-36,3</i>	<i>-55,1</i>
<i>Tilpasningsbehov 2016-måltal</i>	<i>-42,3</i>	<i>-45,6</i>	<i>-75,9</i>	<i>-94,7</i>

Forudsætninger for scenarie 1

- I perioden 2008-15 har der været en gennemsnitlig årlig demografisk vækst på 1,04%. I samme periode er antallet af passagerer gennemsnitligt øget med 1,19% om året. Flere passagerer reducerer alt andet lige regionens driftstilskud
- For perioden 2018-21 forventer Danmarks Statistik en befolkningsudvikling i Region Hovedstaden på gennemsnitligt 0,7% - altså lidt lavere end de seneste 10 år. Movia har i sin passagerprognoser indlagt en årlig passagervækst på 0,4% drevet af den demografiske udvikling
- Hvis der antages en tilsvarende vækst i antallet af passagerer i perioden 2018-21 som i perioden 2008-15 korrigeret for en lavere demografisk vækst, forventes den gennemsnitlige årlige passagervækst at være 0,68%. I et sådant scenarie vil det demografiske udgiftspres være forbedret med ca. 4 mio. kr. i 2021 i forhold til det nuværende budget
- I forbindelse med anlægget af letbanen langs Ring 3 forventes der en række driftsgener for busserne under anlægsarbejdet. Movia har tidligere skønnet et øget tilskudsbehov på 6,1 mio. kr. årligt, såfremt regionen ønsker at komme så tæt på at opretholde det nuværende udgiftsniveau som muligt. Dette skøn er indlagt i dette scenarie og er 2 mio. kr. lavere end det nuværende budgets skøn
- Der er antaget et uændret skøn for lokalbanen og fællesudgifterne.

Figur 5: Tilpasningsbehov Scenarie 1 (mio. kr. 2018 p/l)



Scenarie 2 – En mere pessimistisk udvikling

Scenarie 2 bygger på et mere pessimistisk skøn for passagerudviklingen som grundlag for regionens tilskud til busdrift. Der antages et samlet passagerfald i perioden 2018-21 på 14,4% mod et fald på 10,8% i regionens budget. Hertil kommer øgede udgifter til at opretholde det nuværende serviceniveau for busser, der betjener området ved ring 3 i forbindelse med anlæg af letbanen.

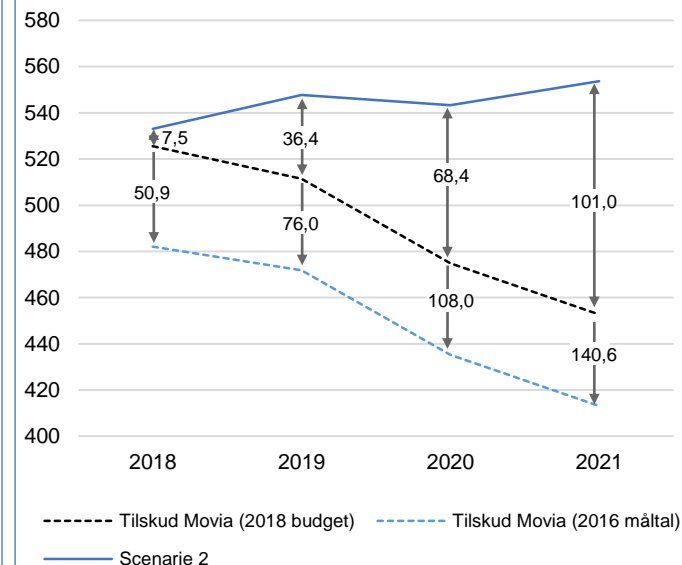
Samlet set forventes tilskuddet i dette scenarie at forværres med 40 mio. kr. i 2021 i forhold til regionens nuværende budget.

Tilskudstype (mio. kr. 2018 P/L)	2018	2019	2020	2021
Busdrift	245,9	256,9	261,1	271,9
Lokalbaner inkl. leasing	121,6	118,5	118,4	117,1
Fællesudgifter	163,5	152,4	143,8	144,7
Letbane Ring 3	2,0	20,0	20,0	20,0
Samlet skønnet tilskudsbehov	533,0	547,8	543,3	553,7
<i>Tilpasningsbehov 2018-budgetaftaleniveau</i>	<i>-7,5</i>	<i>-36,4</i>	<i>-68,4</i>	<i>-101,0</i>
<i>Tilpasningsbehov 2016-måltal</i>	<i>-50,9</i>	<i>-76,0</i>	<i>-108,0</i>	<i>-140,6</i>

Forudsætninger for scenarie 2

- Fratrækkes Bynet-2019-linjerne, forventes en gennemsnitlig årlig vækst i passagerer pr. køreplantage på 0,3% i perioden 2018-21. Dette skal sættes i forhold til en forventet årlig demografisk vækst på 0,7%.
- I perioden 2008-16 har der med en gennemsnitlig årlig befolkningsvækst på 1% i regionen. I samme periode har der været en negativ vækst i passagerer pr. køreplantage på 1,15%.
- Antages samme negative vækst i passagerer pr. køreplantage i perioden 2018-21 korrigeret for en lavere forventet befolkningsudvikling, svarer det til et yderligere gennemsnitligt årligt fald i antal passagerer pr. køreplantage på 1,5% årligt end det som ligger til grund for regionens budget.
- Samlet set betyder det, at hvor der i budgettet er indkalkuleret et samlet passagerfald på 10,8% i perioden 2018-21, opereres der i dette scenarie med et samlet passagerfald på 14,4%. Isoleret set betyder det et driftstilskudstab i 2021 på ca. 25 mio. kr. i forhold til det nuværende budget.
- I forbindelse med anlægget af letbanen langs Ring 3 forventes der en række driftsgener for busserne under anlægsarbejdet. Movia har tidligere skønnet et øget tilskudsbehov på 20 mio. kr. årligt, såfremt regionen ønsker at opretholde det nuværende serviceniveau. Dette skøn er indlagt i dette scenarie.
- Der er antaget et uændret skøn for lokalbanen og fællesudgifterne.

Figur 6: Tilpasningsbehov Scenarie 2 (mio. kr. 2018 p/l)





EVALUERING AF E-BUSSER

KAPITEL 3

Hovedkonklusioner: Evaluering af E-busser

Situationen

- Region Hovedstaden introducerede i foråret 2016 tre nye E-busser: 40E, 55E og 65E
- Seneste estimat for regionens tilskud til de nye E-busser er ca. 13 mio. kr. højere end dengang, regionen i 2016 bestilte linjerne, og de har dermed en betydelig andel i øgede udgifter til busdriften
- De nye E-busser har nu været på vejene siden marts 2016, og det er naturligt at foretage en evaluering af deres rolle i den kollektive trafik.

Hovedkonklusioner

- I 2016 blev det besluttet at udvide E-buskonceptet i Region Hovedstaden med idriftsættelsen af flere buslinjer, som alle følger Movias koncept for E-busser
- Linjerne blev besluttet med fire bærende argumenter: (1) stor passagertilvækst, (2) flere passagerer pr. tilskudskrone, (3) grøn omstilling og (4) kundepræferencer
- Målt på nøgletal som antal passagerer, tilskudsbehov og selvfinansieringsgrad har 40E, 55E og 65E præsteret utilfredsstillende sammenholdt med forventningerne, da linjerne blev idriftsat
- Det er i al væsentlighed færre passagerer end ventet på linjerne, der er årsag til et øget driftstilskudsbehov
- Vurderingen af antal passagerer, som lå til grund for det oprindelige beslutningsoplæg, beror på en analyse foretaget af et eksternt konsulentfirma.

Figur 7: Sammenfatning af E-bussers performance siden etablering

	TILSKUDSBEHOV		TILSKUD PER PASSAGER		SELVFINANSIERINGSGRAD	
	Trafikbestilling 2016	Estimat 2017	Trafikbestilling 2016	Estimat 2017	Trafikbestilling 2016	Estimat 2017
40E	7,9 mio. kr.	14,3 mio. kr.	3,2 kr.	17,1 kr.	74%	41%
55E	6,0 mio. kr.	12,9 mio. kr.	5,5 kr.	28,2 kr.	68%	25%
65E	3,3 mio. kr.	2,47 mio. kr.*	6,6 kr.	29,7 kr.	55%	38%
H Gennemsnit for egne regionale buslinjer	9,5 mio. kr.	8,3 mio. kr.	5,6 kr.	6,1 kr.	62%	61%

*Bemærk at driften på 65E er reduceret i 2017. Movia estimerer, at linjen vil køre 27% færre timer end anslået ved årets start.

Figur 8: Eksempel på nøgletal for Bus 55E

Bus 55E	Forudgående analyse*	Trafikbestilling 2016	Regnskab 2016**	Estimat 2017
Tilskudsbehov	6,2 mio. kr.	6,0 mio. kr.	9,2 mio. kr.	12,9 mio. kr.
Passagertal	1,08 mio.	1,1 mio.	0,34 mio.	0,46 mio.
Selvfinansieringsgrad	68%	68%	28%	25%

*Rapporten Udvikling af det regionale busnet i Hovedstaden.

**Bemærk at bussen blev idriftsat ved påske og kørte derfor kun ca. 9 måneder i 2016.

Baggrund for etablering af nye E-busser i 2016

FORLØB

- I sommeren 2014 godkendte Regionsrådet igangsættelsen af en analyse med henblik på at optimere eksisterende kommunale buslinjer samt undersøge mulighederne for at udvide det regionale busnet med flere linjer. Analysen blev udarbejdet af konsulentvirksomheden COWI, som i marts 2015 forelagde sin rapport for Region Hovedstaden og Movia. Rapporten *Udvikling af det regionale busnet i Hovedstaden* opstillede en lang række forslag til ændringer af den kollektive trafik i regionen. Blandt forslagene var etablering af E-buskonceptet samt oprettelsen af syv nye E-buslinjer, herunder linje 40E, 55E og 65E*
- Forslagene indgik delvist i trafikbestillingen 2016, som Regionsrådet godkendte i maj 2015. I oplægget til trafikbestillingen beskrev Movia tre scenarier for implementering af nye E-buslinjer:
 - Etablering af linje 40E og 55E med driftsreduktion af linje 400S og 500S, hvilket ventedes at medføre et øget tilskudsbehov på ca. 6,6 mio. kr. og skabe en passagervækst på 2,8 mio. passagerer
 - Det samme som scenarie a) suppleret med driftsudvidelser på Lokalbanen og R-nettet hvilket ventedes at medføre et øget tilskudsbehov på ca. 8,5 mio. kr. og skabe en passagervækst på 3,3 mio. passagerer
 - Det samme som scenarie b) suppleret med idriftsættelse af linje 65E hvilket ventedes at medføre et øget tilskudsbehov på ca. 11,7 mio. kr. og skabe en passagervækst på 3,8 mio. passagerer.
- I oplægget til trafikbestillingen beskrev Movia, at "det samlede passagerløft vil være markant, uanset hvilket af de tre scenarier, som Region Hovedstaden vælger". Samtidig blev det beskrevet, at opnåelse af de ventede passagereffekter forventedes at tage ca. to år
- Regionsrådet fulgte forretningsudvalgets anbefaling om at godkende scenarie c), som indebar en overordnet driftsudvidelse og oprettelsen af nye E-buslinjer, dog uden de foreslåede udvidelser af Lokalbanen. Samtidig besluttede Regionsrådet at sigte mod en effektivisering af den kollektive trafik de efterfølgende år for at holde udgifterne inden for rammen på 500 mio. kr. årligt.

FIRE HOVEDARGUMENTER FOR ETABLERING AF 40E, 55E og 65E

Størst mulige passagerstigning

Etablering af 40E, 55E og 65E blev besluttet grundet forventninger til stor passagertilvækst i regionen. Derfor blev driftsudvidelser på strækninger med stor passagertæthed foretrukket.

Flere passagerer pr. tilskudskrone

De tre nye E-busser forventedes at have relativt høje selvfinansieringsgrader med tilsvarende lave omkostninger pr. passager, hvilket understøtter regionens målsætning om effektiv kollektiv trafik.

Grøn omstilling i regionen





Med mange nye passagerer i myldretiden ventedes E-busserne at lette vejnettet og dermed miljø- og klimabelastning i regionen ved at tilbyde borgere et alternativ til egen bil frem og tilbage fra arbejds- eller uddannelsessted.

Kundepræferencer

Movia har i de senere år fået gennemført en række kundeanalyser, som kortlægger kunde- og rejsepræferencer: Enkle busprodukter, hurtig rejsetid og samspil med øvrig trafik. Det er i tråd med E-buskonceptet.

*Bemærk, at linje 40E, 55E og 65E i rapporten og trafikbestillingsoplægget fra 2016 hedder henholdsvis 175E, 371E og 372E.

Sammenfatning af de nye E-bussers performance siden etablering

	TILSKUDSBEHOV		TILSKUD PER PASSAGER		SELVFINANSIERINGSGRAD	
	Trafikbestilling 2016	Estimat 2 2017	Trafikbestilling 2016	Estimat 2 2017	Trafikbestilling 2016	Estimat 2 2017
	7,9 mio. kr.	14,3 mio. kr.	3,2 kr.	17,1 kr.	74%	41%
	6,0 mio. kr.	12,9 mio. kr.	5,5 kr.	28,2 kr.	68%	25%
	3,3 mio. kr.	2,47 mio. kr.*	6,6 kr.	29,7 kr.	55%	38%
	9,5 mio. kr..	8,31 mio. kr.	5,6 kr.	6,1 kr.	62%	61%

*Bemærk at driften på 65E er reduceret i 2017. Movia estimerer, at linjen vil køre 27% færre timer end anslået ved årets start.

Gennemsnit for egne regionale buslinjer

KONKLUSION

- E-bussernes tilskudsbehov har vist sig at være markant højere end forventet, da Regionsrådet besluttede at idriftsætte de nye linjer. Estimering af nye linjer er altid forbundet med stor usikkerhed
- Der har været mindre justeringer af de tre E-buslinjer siden trafikbestillingen i 2016, men linjerne kører stort set samme rute og med samme frekvens.

KONKLUSION

- Hovedårsagerne til linjernes utilfredsstillende performance er, at indtægterne er mærkbart lavere end ventet. Det skyldes et markant lavere antal passagerer end skønnet i grundlaget for regionens beslutning. Endvidere er der også en lavere indtægt pr. passager end oprindeligt estimeret. Som det fremgår af tabellen er der derfor et langt større driftstilskud pr. passager end oprindeligt antaget.

KONKLUSION

- Selvfinansieringsgraden er for alle tre linjer i nedre kvartil af regionale buslinjer
- 40E og 55E har oplevet næsten uændret selvfinansiering siden introduktion, mens selvfinansieringsgraden for 65E har været helt nede på 17% i men nu ligger på 38% i seneste 2017-estimat, primært på grund af ny kontrakt på linjen.

* Udtryk for forholdet mellem indtægter og driftsudgifter for linjen



REGIONALE INVESTERINGSMULIG- HEDER PÅ BUS- OG BANEOMRÅDET

KAPITEL 4

Hovedkonklusioner: Regionale investeringsmuligheder for bus- og baneområdet

Situationen

- De regionale buslinjers og lokalbanernes økonomi afhænger bl.a. af infrastrukturelle forhold
- Investeringer i eksempelvis bedre fremkommelighed for de regionale buslinjer og hurtigere tog på lokalbanerne kan gøre det mere attraktivt at benytte kollektiv trafik og dermed potentielt øge passagertallet. Ligeledes kan fremkommelighedstiltag reducere antal køreplantimer og dermed også tilskudsbehovet.

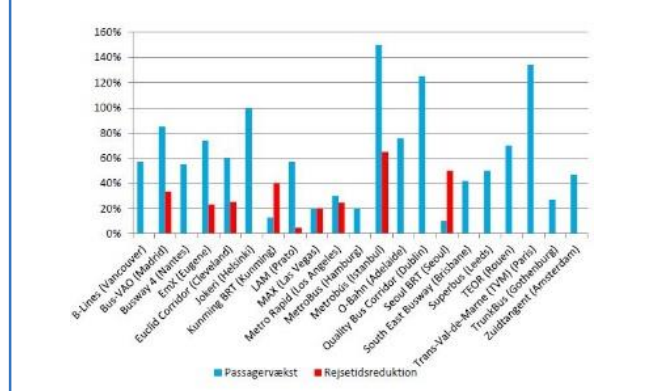
Hovedkonklusioner

- Investeringer i fremkommelighed på bus- og baneområdet kan ikke løse regionens forestående budgetudfordringer. Disse udfordringer skal løses ved prioritering og implementering af omstillingsforslag, som foreslået i kapitel 5 i denne analyse
- Ikke desto mindre kan fremkommelighedstiltag bidrage til en mere stabil og attraktiv busdrift, og nødvendige reinvesteringer på baneområdet vil sikre vedligeholdelse af baneinfrastrukturen samt adgang til Nyt Hospital Nordsjælland
- Der er proportionelt stor forskel på omfanget af investeringer samt forventet effekt på tilskuddet på henholdsvis bane- og busområdet. Foreslåede scenarier til baneforbedringer rangerer mellem 263-331 mio.kr. i investeringsbehov, og har forventede passagereffekter mellem 325.000 og 895.000 årligt. Investeringsbehovet for fremkommelighedsprogrammer på hele buslinjer rangerer mellem 3,5-11,5 mio. kr. og har divergerende forventede rejsetidsgevinster afhængigt af tiltagens karakter og kombinatorik.
- Foreslåede tiltag for bus 500S (som også har det højeste tilskudsbehov), 200S og 375R bør gives prioritet i den langsigtede investeringshorisont. På baneområdet vurderes det, at scenariet indeholdende nødvendige reinvesteringer i infrastrukturen bør gives førsteprioritet
- Landsplandirektiver med hjemmel i planloven giver et samfundsøkonomisk incitament til at investere i skinnebårne løsninger i stedet for BRT-initiativer på grund af stationsnærhedsprincippet. Det vurderes at kræve lovgivningsmæssige ændringer at give myndigheder de samme incitamenter for BRT-løsninger som for skinnebårne.

Figur 9: Oversigt over egenskaber for fremkommelighedstiltag på busområdet

Arketyperiske fremkommelighedstiltag	Kapitalomkostninger	Busfremkommelighed	Hurtig igangsættelse	Krav til tidshorisont	Krav til data research og tekniske undersøgelser
Rutejustering	\$	+++	Ja	+	+
Signalprioritering	\$	+++	Ja	++	++
Assisterende teknologi	\$\$	++	Nej	++	+++
Anlæg af dedikerede busbaner	\$\$\$	+++	Nej	+++	+++
Anlæg af sving- og overhalingsbaner samt stoppested	\$\$	++	Nej	++	++
Forbedring af vej- og stoppested	\$\$	+	Ja	+	+

Figur 10: Oversigt over trafikale effekter af udvalgte BRT-systemer



Overblik over anbefalinger til fremkommelighedstiltag på busområdet

Opmærksomhedspunkter

PA har gennemgået en række linjespecifikke fremkommeligheds- og effektiviseringsrapporter udgivet af Movia og Vejdirektoratet. Der er betydelig forskel på den økonomiske attraktivitet af tiltagene for de enkelte linjer for så vidt angår omkostninger, tilbagebetalingstid og effektivitet i at generere rejsetidsgevinster samt årlige driftsbesparelser. Fremkommelighedsprogrammerne løser ikke regionens umiddelbare budgetudfordringer, men de kan på længere sigt bidrage til en mere stabil og smidig busdrift og dermed influere regionens driftsbudget. Det noteres, at regionen ikke er vejmyndighed, og derfor ikke egenhændigt kan beslutte og implementere nedenstående kombinationer af fremkommelighedstiltag.

Linjer	Beskrivelse af tiltag	Gns. omkostninger i alt (mio. kr.)/tilbagebetalingstid (år)***	Rejsetidsgevinst i alt per 10.000 kr. investeret (sek.)	Årlig driftsbesparelse for regionen (mio. kr.)**	Prioriteret rækkefølge
200S	Foreslåede tiltag består af anlæg af to venstresvingsbaner, to busbaner, fire signalkryds og/eller busprioriteringer samt en række stoppestedsforbedringer	8,208 / 3-7	0,56	1,5	▶ 1. prioritet
375R	Foreslåede tiltag består af fire busprioriteringer, to stoppestedsforbedringer, og to ruteomlægninger	7,385 / 5,5	19,71	Ikke oplyst	▶ 1. prioritet
500S	Foreslåede tiltag består af otte busprioriteringer, anlæg af én busbane og én køresporsforlængelse samt opgradering af ét signalkryds og en række stoppesteder	9,510 / 9-16	0,72	0,5	▶ 1. prioritet
300S/30E	Foreslåede tiltag består af samordning af kryds for to strækninger, etablering af bus-ligeud i højresvingsbane, én busprioritering samt flytning af et stoppested. Der er for linjerne foreslået 10 yderligere tiltag, omend der ikke fremgår data for disse tiltag - de er dermed udeladt	3,575 / Ikke oplyst	1,36	Ikke oplyst	▶ 2. prioritet
400S	Foreslåede tiltag består af fire busprioriteringer, anlæg af én busbane og en række stoppestedsforbedringer	4,485 / 7-13	1,22	0,3	▶ 2. prioritet
150S	Foreslåede tiltag består af tre busprioriteringer på ruten og et ukendt antal stoppestedsforbedringer	4,175 / 7-12	0,43	0,3	▶ 3. prioritet
250S	Foreslåede tiltag består af anlæg af fire busbaner, ét venstresvingsspor, to busprioriteringer, ét midterlagt stoppested samt en række stoppestedsforbedringer	11,445 / 14-22	0,50	0,6	▶ 3. prioritet

*Anlægsoverslag omfatter belægnings- og jordarbejder, vejafvanding, inventar og beplantning, belysning samt signaltekniske ændringer. Udgifter til ledningsomlægninger og evt. arealerhvervelser er ikke medregnet, men der er afsat 20% til uforudsete udgifter. ** Besparelser i driftsøkonomien udtrykker det forventede fald i antallet af driftstimer. Der er ikke udarbejdet køreplaner for de enkelte buslinjer med reducerede køretimer, hvorfor driftsbesparelsen kan vise sig at være mindre end angivet i praksis. *** Spændet i tilbagebetalingstid udtrykker risikoprofilen ved anlægsoverslaget.

Potentialer ved investeringer på baneområdet

Opmærksomhedspunkter

PA har gennemgået en række analyser fra 2010 til 2017 leveret af eksterne firmaer til Region Hovedstaden, Movia og Lokalbaneln A/S på investerings- og finansieringsmuligheder i lokalbanen. Formålet med PAs analyse er at vurdere i hvilket omfang investeringsmulighederne bidrager til at reducere regionens budgettilpasningsbehov frem mod 2021. Nedenfor er opstillet tre scenarier fra den seneste rapport på området, der er udviklet af Incentive i 2016. Et fjerde scenarie indeholdende forslag om frekvensudvidelser er blevet fra valgt ved Regionsrådsmøde i August 2016 på grund af forholdsmæssigt store økonomiske omkostninger.

Scenarier*	Beskrivelse af scenarie	Anlægsomkostning, mio. kr.	Forventet passagervækst	Forventet effekt på tilskudsbehov pr. år, mio. kr.	Investeringsbehov, mio. kr.**	Finansieringskommentarer***
1 <i>Nødvendige reinvesteringer af infrastruktur og trinbræt på Favrholm</i>	Scenariet udgør det absolutte minimumskrav til at holde banerne kørende og sikre en lokalbanebetjening af Nyt Hospital Nordsjælland	324	+325.000	0	263	Scenariet kan finansieres inden for følgende to kapitalrammer: <ul style="list-style-type: none"> • En kapitalramme med årlig bevilling på mDKK19,1 • Anvendelse af øremærket kapitalramme på mDKK14,8 til servicering af optagne lån
2 <i>Plus gennemkørsel på Hillerød st.</i>	I tillæg til scenarie 1 består dette scenarie af en ombygning af Hillerød st. og etablering af en ny station ved Favrholm. Lokalbanelns nordlige linjer kan således betjene Nyt Hospital Nordsjælland direkte på grund af gennemkørsel på Hillerød st.	439	+580.000	-4	331	<ul style="list-style-type: none"> • Scenariet forudsætter en deling af udgifterne til Hillerød st. mellem regionen og staten, hvor fordelingen er 50-50. I så fald kan scenariet realiseres inden for regionens rammer med en årlig bevilling på mDKK19,1 i stedet for mDKK 14,8, eller med anvendelse af øremærket kapitalramme på mDKK14,8 • En 100% udgiftsdækning af regionen vurderes ikke at kunne dækkes inden for foreslåede kapitalrammer
3 <i>Plus optimering af stationsplaceringer</i>	Det tredje scenarie består ud over investeringer i scenarie 1 og 2 af en række stationsflytninger og etablering af et nyt standsningssted ved Kronborg	455	+895.000	-6	321	<ul style="list-style-type: none"> • I tilfælde af en 50-50 deling mellem regionen og staten for udgifter til Hillerød st., kan scenariet realiseres med regionens rammer på årlig bevilling på mDKK 19,1 i stedet for mDKK14,8 og uden yderligere kapitaltilførsel • I en situation, hvor regionen bærer 100% af udgifter til Hillerød st., kan scenariet ikke realiseres inden for regionens mulige kapitalrammer

Set i lyset af de betydelige anlægsomkostninger, den lange implementeringshorisont, samt de relativt beskedne effekter på tilskudsbehovet vil eventuelle investeringer på baneområdet ikke levere substantielle bidrag til at løse regionens budgettilpasningsbehov frem mod 2021. Der kan imidlertid være andre væsentlige regionale interesser, der tilgodeses ved at gennemføre investeringerne. Det har imidlertid ligget uden for rammerne af denne rapport at vurdere disse elementer

*Scenarier som angivet i seneste rapport på området af Incentive (2016) **Regionens nettoudgifter over en 22-årig periode. Incentive (2016) opgør investeringsbehovet som ændringen i regionens samlede nettoanlægs- og driftsomkostninger, inkl. billetindtægter. Der tages udgangspunkt i 2015-priser og vurderingen opgøres som nutidsværdien over en 22-årig periode. ***Kommentarer indhentet fra finansieringsanalyse af Deloitte (2017).



OMSTILLINGSMULIGHE- DER PÅ BUS- OG BANEOMRÅDET

KAPITEL 5

Hovedkonklusioner: Omstillingsmuligheder for regionens indkøb af kollektiv trafik

Situationen

- Region Hovedstaden ydede i 2016 tilskud til 36 regionale buslinjer og 5 lokalbaner. Under den nye linjefordelingsmodel (indført i 2016) er andelen af regionens tilskud, der går til busdrift, højere end under den tidligere linjefordeling, hvilket betyder, at besparelser på busdriften vil bidrage mere til regionens budgetter end tidligere.
- Forventningerne til udgifter til kollektiv trafik i de kommende år nødvendiggør, at der træffes beslutninger om omstilling af bus- og banedriften for at sikre en udgiftsudvikling i balance.

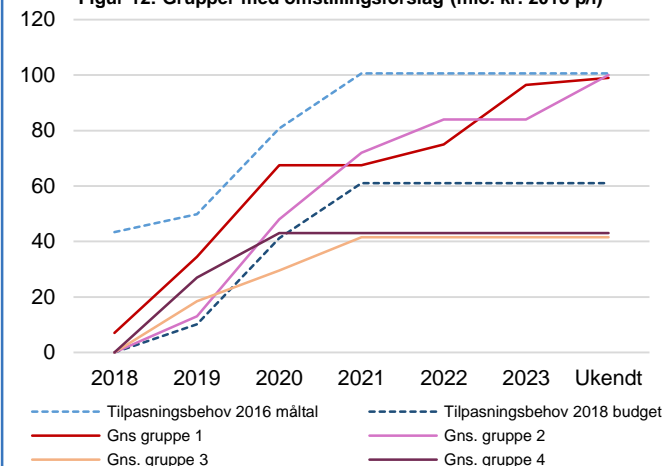
Hovedkonklusioner

- Der er udarbejdet et bruttokatalog med 23 forslag til omstilling af regionens indkøb af kollektiv trafik hos Movia. Bortset fra et enkelt forslag for lokaltog vedrører alle forslagene regionens buslinjer. Forslagene er blevet kvalificeret og beregnet af Movia, der fremhæver, at der som følge af idriftsættelsen af den kommende Cityring knytter sig en betydelig usikkerhed til beregningerne
- På baggrund af bruttokataloget er der i projektet udarbejdet fire grupperinger af besparelsesforslagene baseret på forskellige temaer, der hver især har ét drivende hensyn. Movia har kvalificeret disse grupperinger med bl.a. trafikfaglige konsekvenser ved implementering. De fire grupper er:
 - Mest til flest* har det drivende hensyn at sikre et regionalt net med højest mulig produktivitet. Gennemførelse af forslagene vurderes at kunne reducere regionens tilskudsbehov med 89-109 mio. kr. årligt fuldt indfaset.
 - Bus og tog til alle* har det drivende hensyn at sikre fladedækning. Gennemførelse af forslagene vurderes at kunne reducere tilskudsbehovet med 41-59 mio. kr. årligt fuldt indfaset.
 - Lavt passagertab* har det drivende hensyn at færrest mulige passagerer berøres af forslagene i forhold til de reduktioner i driftstilskuddet, som regionen vinder. Gennemførelse af forslagene vurderes at kunne reducere regionens tilskudsbehov med 35-48 mio. kr. årligt fuldt indfaset.
 - Få med stor effekt* har det drivende hensyn at kombinere få forslag med høj effekt på regionenes tilskud. Gennemførelse af forslagene vurderes at kunne reducere regionens tilskudsbehov med 40-46 mio. kr. årligt fuldt indfaset.

Figur 11: Vurderingsparametre for omstillingsforslagene

Effekt på driftstilskud	Forslagets forventede nettoreduktion af regionens årlige driftstilskud til Movia når forslaget er fuldt indfaset
Forslagets effektivitet	Reduktion af driftstilskud i forhold til passagertabet - dvs. antal kroner driftstilskuddet kan reduceres for hver tabt passager
Regionale udviklings-hensyn	Vurdering af forslagets konsekvenser for dækningen af regionens hospitaler, uddannelses- og forskningsinstitutioner, større erhvervsområder samt øvrige rejsemål af regional interesse
Trafikfaglige konsekvenser	Movias vurdering af forslagets konsekvenser for busproduktet, kapaciteten i nettet og indvirkningen på sammenhængen i nettet af kollektiv trafik

Figur 12: Grupper med omstillingsforslag (mio. kr. 2018 p/l)



Fremgangsmåde for omstillingsforslag

Forslagene til omstilling af regionens indkøb af kollektiv trafik hos Movia er blevet gennemført i en hypotesedrevet proces, hvor der først er blevet opstillet en lang række mulige hypoteser.

Hypoteserne er efterfølgende blevet beregnet af Movia med henblik på at kvantificere forventede økonomiske effekter og trafikfagligt vurdere forslagene. Herefter er der i projektet identificeret fire temabaserede grupper, der efter ét drivende hensyn kombinerer en række linjeforslag for at levere de nødvendige driftsbesparelser.

Forslagene er blevet vurderet i forhold til effekt på driftstilskud, effektivitet, trafikfaglige konsekvenser og indvirkning på regionale udviklingshensyn.

Fremgangsmåde for identifikation af relevante prioriteringsmuligheder

Analysen er blevet struktureret således, at der først er gennemført en screening af alle linjer med henblik på at identificere linjer, der har en lav produktivitet og højt driftstilskud. Herefter er der gennemført detaljerede analyser for udvalgte linjer af passagermønstre, omkostninger til operatører mv. Herefter er der i samarbejde med Region Hovedstaden og Movia udarbejdet en række hypoteser, der indikerer potentialer, der kan reducere regionens driftstilskud.

Hypoteserne er herefter blevet kvalificeret, og der er gennemført trafikøkonomiske beregninger af Movia. Hypoteserne er omarbejdet til mulige håndtag for regionen til at reducere omkostninger til kollektiv trafik og er opstillet i et bruttokatalog.

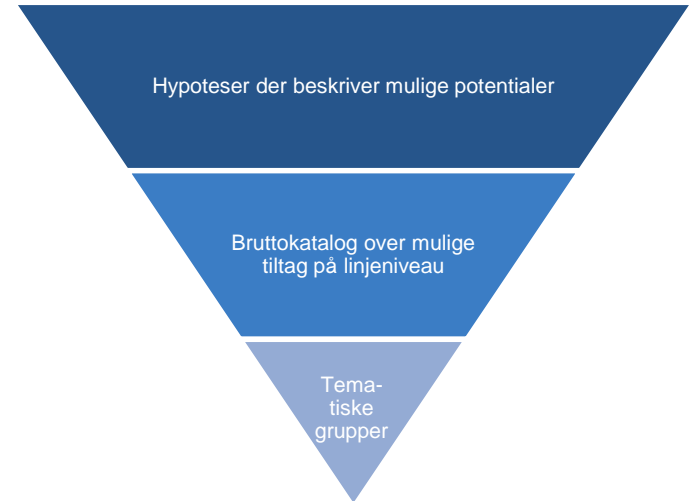
På baggrund af bruttokataloget er der opstillet mulige grupper, der hver især har et drivende hensyn. Grupperne er en buket af mulige kombinationer af linjeforslag, der ikke skal læses som færdige valgmuligheder men som et oplæg til en drøftelse af, hvilke hensyn der skal betones i regionens valg af reduktioner.

Forudsætninger for forslagene

Movias beregninger af forslagene er gennemført uden mulighed for at give et samlet perspektiv på beregningerne, som derfor alene angiver størrelsesordener for de enkelte beregninger og ikke indeholder eventuelle afledte konsekvenser på andre linjer, afledte konsekvenser for passagererne mv.

Kontraktforhold er ikke endeligt afdækket i relation til de store ændringer i forbindelse med Bynet-2019, der træder i kraft i sommeren 2019. Endelige kontraktforhandlinger med operatørerne kan først ske på bagkant af politiske beslutninger om nyt busnet, der skal afleveres til Movia senest den 1. maj 2018. Det kan derfor være et hensyn i implementeringen af omstillingsforslagene at tænke beslutningen sammen med de beslutninger, der allerede er lagt op til skal gennemføres som følge af Bynet-2019.

Der skal derfor tages generelt forbehold for indfasningsmulighederne i henhold til kontraktssituationen, idet der kan være omkostninger til operatørerne, såfremt der ændres vilkår i løbet af kontraktperioden. Movia har forskellige muligheder for at sikre indfasningsmuligheder til sommeren 2020 i sammenhæng med at Bynet-2019 afklares i maj 2018.



Forslagene på vurderes i forhold til følgende fire vurderingsparametre:




Effekt på driftstilskud	Forslagets forventede nettoreduktion af regionens årlige driftstilskud til Movia når forslaget er fuldt indfaset
Forslagets effektivitet	Reduktion af driftstilskud i forhold til passagertabet - dvs. antal kroner driftstilskuddet kan reduceres for hver tabt passager
Regionale udviklings-hensyn	Vurdering af forslagets konsekvenser for dækningen af regionens hospitaler, uddannelses- og forskningsinstitutioner, større erhvervsområder samt øvrige rejsemål af regional interesse
Trafikfaglige konsekvenser	Movias vurdering af forslagets konsekvenser for busproduktet, kapaciteten i nettet og indvirkningen på sammenhængen i nettet af kollektiv trafik



Linjer	Nuværende antal passagerer (årligt 2016, tusind)	Beskrivelse af tiltag	Effekt på driftstilskud (fuldt indfaset)	Forslagets effektivitet (Besparelse pr. tabt passager)	Graden af negativ påvirkning på regionale udviklingshensyn
15E	492	Linjen foreslås afkortet til Gl. Holte, så linjen fremadrettet kun betjener strækningen mellem Nørreport og Gl. Holte	 2-3 mio. kr.	 7-9 kr.	
		Nedlæggelse af linjen*	 4-6 mio. kr.	 29-43 kr.	
30E	788	Nedlæggelse af linjen (samt øget drift på 300S)	 2 mio. kr.	 0-10 kr.	
40E	629	Nedlæggelse af linje samt øge kapacitet på 400S. Forslaget er en reduktion til 2016 serviceniveauet.	 8-12 mio. kr.	 14-18 kr.	
		Frekvensreduktion samt afkortning af linjeføring så linjen fremover betjener strækningen mellem DTU og Høje Tåstrup St	 5-7 mio. kr.	 28-39 kr.	
55E	341	Afkortes, så linjen fremover betjener strækning mellem Værløse og Malmparken St.	 5-7 mio. kr.	 22-30 kr.	
		Nedlæggelse af linjen	 10-13 mio. kr.	 21-27 kr.	
65E	72	Nedlæggelse af linjen	 2-3 mio. kr.	 20-30 kr.	
150S	4.300	Afkortning til Gl. Holte så betjening af strækningen mellem Gl. Holte og Kokkedal ikke længere betjenes	 11-13 mio. kr.	 16-19 kr.	
Ny 250S	2.241**	Linje 250S skal efter planen betjene strækningen mellem Bagsværd St. og Dragør St. Linjen foreslås afkortet til strækningen mellem Bagsværd St. og Nørrebro St.	 15-17 mio. kr.	 6-7 kr.	
300S	4.652	Der gennemføres halvering af frekvensen i tidsrummet 6-19 for at mindske omkostningerne til busdrift i forbindelse med anlæg af letbanen	 5-6 mio. kr.	 4-5 kr.	
Ny 350S	8.178*	Nedlæggelse af linjen efter idriftsættelse af Cityringen	 14-16 mio. kr.	 9-10 kr.	
500S	3.352	Linjen foreslås afkortet ved Glostrup Station, så strækningen mellem Glostrup Station og Ørestad Station ikke længere betjenes	 9-11 mio. kr.	 10-12 kr.	
		Reduktion af frekvens til 15 min. drift i stedet for den nuværende 10 min. drift	 5-7 mio. kr.	 20-28 kr.	
600S	2.936	Reduktion af frekvens til 20 min. drift i myldretider og 30 min. uden for myldretider	 5-7 mio. kr.	 9-13 kr.	

*Besparselsen er uden øget drift på 150S, som Movia vurderer er en forudsætning for lukning.


















**Tallet angiver antal passagerer for de nuværende linjer. Forslagenes effekter forholder sig imidlertid til de nye linjer 250S og 350S, som det er lagt op til indføres med Metrocityringen

Nøgler

Effekt på driftstilskud  < 3 mio. kr.  3-10 mio. kr.  > 10 mio. kr.

Forslagets effektivitet  < 10 kr.  10-20 kr.  > 20 kr.







Bruttokatalog over mulige bustilpasninger (2/2)

Linjer	Antal passagerer (årligt 2016, tusind)	Beskrivelse af tiltag	Effekt på driftstilskud (fuldt indfaset)	Forslagets effektivitet (besparelse pr. tabt passager)	Graden af negativ påvirkning på regionale udviklingshensyn
123	2.049	Ophør af regional finansiering	 7-8 mio. kr.	 3-4 kr.	
320R	691	Nedlæggelse af linjen, inklusive 380R forlængelse	 2-3 mio. kr.	 6-9 kr.	
380R	516	Ophør af regional finansiering	 4-5 mio. kr.	 8-10 kr.	
390R	525	Ophør af regional finansiering	 7-8 mio. kr.	 14-16 kr.	
R-Net	3.495 (Alle R-linjer samlet)	Frekvensen reduceres fra halv- til heltimesdrift uden for myldretiderne	 3-5 mio. kr.	 10-17 kr.	
		Frekvensen reduceres fra halv- til heltimesdrift i hele driftsdøgnet. Der er i dag heltimesdrift efter kl. 20	 7-9 mio. kr.	 8-11 kr.	
N-linjer	649	N-linjerne nedlægges	 2-3 mio. kr.	 10-15 kr.	
Lokaltog	6.463	Nedsat frekvens på Frederiksværk- og Gribskovbanerne på lørdage, nedsat frekvens på Lille Nord aften og weekend samt ændring af driftskonceptet på Frederiksværkbanen.	 3-5 mio. kr.	 19-31 kr.	

41.614

Effekt på driftstilskud	Forslagets forventede nettoreduktion af regionens årlige driftstilskud til Movia når forslaget er fuldt indfaset
Forslagets effektivitet	Reduktion af driftstilskud i forhold til passagertabet - dvs. antal kroner driftstilskuddet kan reduceres for hver tabt passager
Regionale udviklingshensyn	Vurdering af forslagens konsekvenser for dækningen af regionens hospitaler, uddannelses- og forskningsinstitutioner, større erhvervsområder samt øvrige rejsemål af regional interesse

Nøgle

Effekt på driftstilskud  < 3 mio. kr.  3-10 mio. kr.  > 10 mio. kr.
Forslagets effektivitet  < 10 kr.  10-20 kr.  > 20 kr.

Gruppe 1: Mest til flest

Mest til flest er et bud på at tilvejebringe en høj produktivitet i bus- og lokaltogetsnettet. Reduktionerne gennemføres ved at lukke en række af de mindst rentable buslinjer (hele linjer eller dele heraf). Resultatet er et mere grovmasket regionalt net, som til gengæld vil have en høj produktivitet.

Samlet mulig besparelse: 89 – 109 mio. kr.
Samlet passagertab: op til 10,5 mio. passagerer (25,2% af det samlede antal passagerer i regionen)
Besparelse pr. tabt passager: 8 – 10 kr.

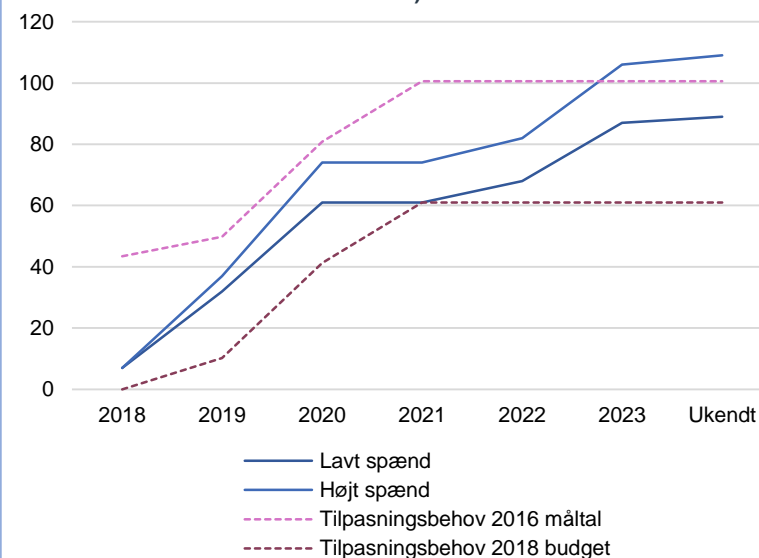
Linje	Ændring	Potentiale (fuldt indfaset)
40E	Nedlæggelse af linjen	8-12 mio. kr.
55E	Nedlæggelse af linjen	10-13 mio. kr.
123	Ophør af regional finansiering	7-8 mio. kr.
320R	Nedlæggelse, inkl. forlængelse af 380R til Frederiksværk	2-3 mio. kr.
Ny 350S	Nedlæggelse af linjen	14-16 mio. kr.
380R	Ophør af regional finansiering	4-5 mio. kr.
390R	Ophør af regional finansiering	7-8 mio. kr.
N-linjer	Nedlæggelse af linjerne	2-3 mio. kr.
150S	Afkortning til Gl. Holte så betjening af strækningen Gl. Holte –Kokkedal ikke længere betjenes	11-13 mio. kr.
Ny 250S	Den ny linje 250S afkortes til strækningen Bagsværd St.– Nørrebro Station, så strækning mellem Dragør og Nørrebro St. ikke betjenes	15-17 mio. kr.
500S	Linjen afkortes ved Glostrup Station, så strækningen mellem Glostrup Station og Ørestad Station ikke længere betjenes	9-11 mio. kr.
Total		89-109 mio. kr.

Movias trafikfaglige vurdering af konsekvenser ved gennemførelse af gruppens ændringer

Gruppe 1 illustrerer en ensidig vej til at opnå et reduceret regionalt busnet, der fokuseres i retning af en højere produktivitet. Gennemføres reduktionerne vil erhvervsområdet Lautrupgård, der i dag betjenes af 40E, 55E og 350S, miste sin regionale betjening, hvilket også gør sig gældende for Amager, der vil miste både 500S og den nye 250S (nuværende 350S). Gennemføres reduktionerne på den nye 250S og 350S forventes kapacitetsproblemer på Amagerbrogade og manglende forbindelse til Dragør samt på Frederikssundsvej og manglende forbindelse mellem Herlev og Ballerup. Endvidere vil Nordsjælland vil miste forbindelsen mellem Helsingør og Hillerød hvis 390R nedlægges.

De angivne reduktionsmuligheder vil indebære markant færre passagerer i den kollektive trafik som følge af ingen eller reduceret betjening, og vil især ramme de daglige pendlere mellem hjem og arbejde. Der vil med lukning af R-linjer og afkorting/lukning af S- og E-linjer blive færre forbindelser til øvrige buslinjer, og dermed vil forslagene forventeligt også indebære færre passagerer på øvrige regionale og kommunale linjer.

Figur 13: Indfasning, reduktion af driftstilskud (mio. kr. 2018 P/L)



Gruppe 2: Bus og tog til alle

Bus og tog til alle fokuserer på fladedækning, så der fortsat kører busser og tog på alle de eksisterende strækninger. Resultatet er, at der bliver færre afgang og for visse linjer en lav produktivitet.

Samlet mulig besparelse: 41 – 59 mio. kr.
Samlet passagertab: op til 4,3 mio. passagerer (10% af det samlede antal passagerer i regionen)
Besparelse pr. tabt passager: 9 – 14 kr.

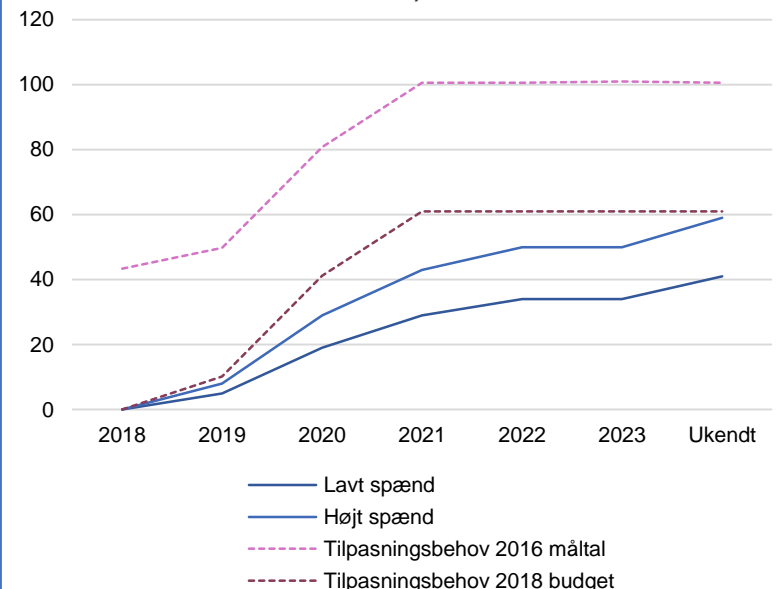
Linje	Ændring	Potentiale (fuldt indfaset)
40E	Frekvensreduktion samt afkortning af linjeføring så linjen fremover betjener strækningen mellem DTU og Højte Tåstrup St. Dermed betjenes strækningen DTU og Skodsborg St. ikke.	5-7 mio. kr.
55E	Afkortes, så linjen fremover betjener strækning mellem Værløse og Malmparken St. Dermed betjenes strækningen mellem Værløse og Allerød ikke.	5-7 mio. kr.
300S	Der gennemføres en halvering af frekvensen i tidsrummet 6-19 for at mindske omkostningerne til busdrift i forbindelse med anlæg af letbanen	5-6 mio. kr.
500S	Reduktion af frekvens til 15 min. drift i stedet for den nuværende 10 min. drift	5-7 mio. kr.
600S	Reduktion af frekvens til 20 min. drift i myldretider og 30 min. uden for myldretider	5-7 mio. kr.
R-net	Reduktion af frekvens på hele R-nettet til timedrift	7-9 mio. kr.
Lokalt og	Nedsat frekvens på Frederiksværk- og Gribskovbanerne på lørdage, nedsat frekvens på Lille Nord aften og weekend samt ingen hurtigtog på Frederiksværkbanen	3-5 mio. kr.
15E	Nedlæggelse af linjen. Passagerer dækkes delvist af 150S	4-6 mio. kr.
30E	Nedlæggelse af linjen. Passagerer dækkes af 300S med øget frekvens	0-2 mio. kr.
65E	Nedlæggelse af linjen	2-3 mio. kr.
Total		41-59 mio. kr.

Movias trafikfaglige vurdering af konsekvenser ved gennemførelse af gruppens ændringer

Der sigtes i denne sammenhæng mod et reduceret regionalt busnet, der sikrer fortsat dækning på alle eksisterende linjer, men med serviceniveau i form af lavere frekvens. Det forventes at indebære en lavere produktivitet med færre passagerer i en kollektiv trafik på de pågældende linjer og få en afsmittende effekt på øvrige linjer med forbindelse til de berørte linjer. Reduktionerne vurderes at få særlig stor betydning i Ring 3-korridoren (30E og 300S), hvor der parallelt med etablering af letbanen sker en markant erhvervsudvikling, og antallet af ansatte, patienter og besøgende til bl.a. Herlev og Glostrup Hospitaler øges med de igangværende udbygninger. Nedlægges linje 15E uden frekvensen hæves på 150S vil det betyde at passagerer i myldretiden vil skulle efterlades på busstoppestederne.

Introduktionen af R-net for år tilbage gav et markant passagerløft, fordi halvtimesfrekvensen og faste afgangstider blev taget godt imod af passagererne. Reduceres frekvensen i R-nettet forventes denne positive effekt at bortfalde. Frekvensreduktioner forventes generelt at indebære et nyt og lavere serviceniveau, idet passagerer, særligt i myldretiderne, vil skulle efterlades på busstoppestederne.

Figur 14: Indfasning, reduktion af driftstilskud (mio. kr. 2018 P/L)



Gruppe 3: Lavt passagertab

Lavt passagertab kombinerer de forslag, som har den største effektivitet. Effektivitet skal her forstås som den største effekt på regionens driftstilskud pr. passager. Alt andet lige er hensynet i denne gruppe dermed, at færrest mulige passagerer berøres af forslagene i forhold til de reduktioner i driftstilskuddet, som regionen vinder.

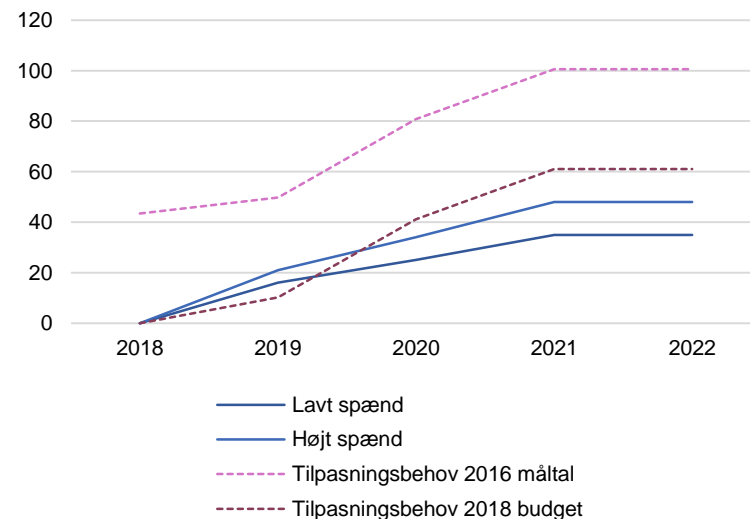
Samlet mulig besparelse: 35 - 48 mio. kr.
Samlet passagertab: op til 2,3 mio. passagerer (6% af det samlede antal passagerer i regionen)
Besparelse pr. tabt passager: 15 - 21kr.

Linje	Ændring	Potentiale (fuldt indfaset)
15E	Nedlæggelse af linjen.	4-6 mio. kr.
40E	Frekvensreduktion samt afkorting af linjeføring så linjen fremover betjener strækningen mellem DTU og Høje Tåstrup St. Dermed betjenes strækningen mellem DTU og Skodsborg St. ikke.	5-7 mio. kr.
55E	Afkortes, så linjen fremover betjener strækning mellem Værløse og Malmparken St. Dermed betjenes strækningen mellem Værløse og Allerød ikke.	5-7 mio. kr.
65E	Nedlæggelse af linje	2-3 mio. kr.
150S	Afkorting til Gl. Holte så betjening af strækningen Gl. Holte– Kokkedal ikke længere betjenes	11-13 mio. kr.
500S	Reduktion af frekvens til 15 min. drift i stedet for den nuværende 10 min. drift	5-7 mio. kr.
Lokaltog	Nedsat frekvens på Frederiksværk- og Gribskovbanerne på lørdage, nedsat frekvens på Lille Nord aften og weekend samt ændring af driftskoncept på Frederiksværkbanen	3-5 mio. kr.
Total		35-48 mio. kr.

Movias trafikfaglige vurdering af konsekvenser ved gennemførelse af gruppens ændringer

De foreslåede tiltag er sammensat med fokus på at opnå den størst muligt effekt på regionens driftstilskud pr. passager og er dermed en blanding af frekvensreduktioner og lukning af linjer. Det vurderes særligt problematisk at nedlægge linje 15E uden frekvensen hæves på 150S vil det betyde efterladte passagerer i myldretiden. Afkortes linje 150S samtidig ved Gl. Holte, vil der ikke være betjening mellem Gl. Holte og Kokkedal St., hvormed en lang række linjer yderligere berøres af tiltaget. Gennemføres tiltagne på 15E og 150S reduceres der i en af de korridorer, der har oplevet den kraftigste passagerfremgang siden 2014. Linje 150S har vist sig særlig effektiv, når Kystbanen og S-tog til Hillerød ikke kører optimalt på grund af sporarbejder m.v.

Figur 15: Indfasning, reduktion af driftstilskud (mio. kr. 2018 P/L)



Gruppe 4: Få med stor effekt

Få med stor effekt fokuserer på de forslag, der har den største effekt på regionens driftstilskud. Pakken sammensættes derfor af få forslag med stor virkning på regionens økonomi. Ud af regionens samlede 34 linjer berøres kun tre linjer, og kun en linje nedlægges helt. De tre linjer, som er indeholdt i pakken, skal allerede ændres som led i idriftsættelsen af Cityringen; der kan derfor være en fordel i at tænke disse ændringer sammen.

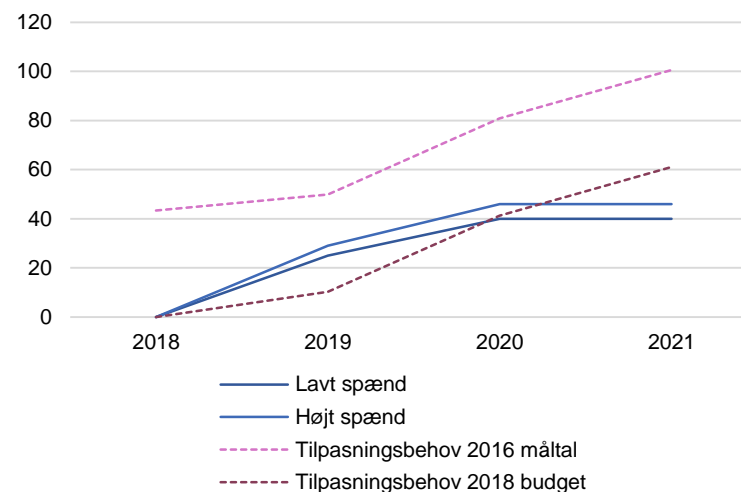
Samlet mulig besparelse:	40-46 mio. kr.
Samlet passagertab:	op til 4,8 mio. passagerer (12% af det samlede antal passagerer i regionen)
Besparelse pr. tabt passager:	8-10 kr.

Linje	Ændring	Potentiale (fuldt indfaset)
150S	Afkortning til Gl. Holte så betjening af strækningen Gl. Holte–Kokkedal ikke længere betjenes	11-13 mio. kr.
Ny 250S	Den nye linje 250S afkortes til strækningen Bagsværd St.–Nørrebro Station. , så strækningen mellem Dragør og Nørrebro St. ikke betjenes.	15-17 mio. kr.
Ny 350S	Linjen nedlægges helt	14-16 mio. kr.
Total		40-46 mio. kr.

Movias trafikfaglige vurdering af konsekvenser ved gennemførelse af gruppens ændringer

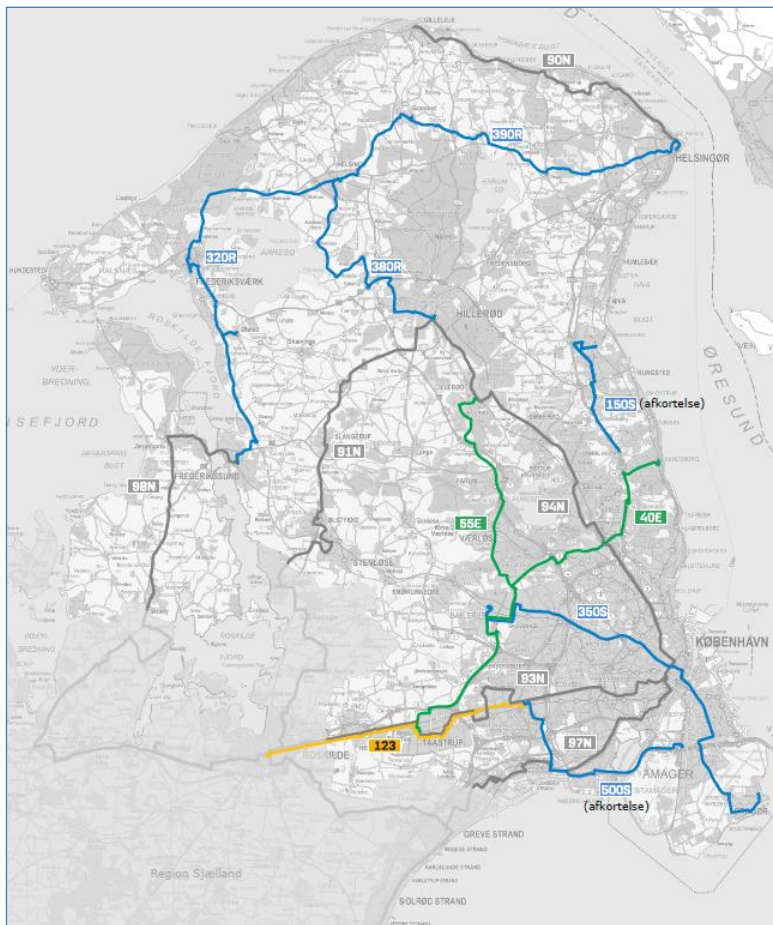
Der forventes markante kapacitetsproblemer på strækningerne for de nedlagte dele af den nye linje 250S (særligt Amagerbrogade og manglende forbindelse til Dragør) samt den nye linje 350S (særligt Frederikssundsvej og manglende forbindelse mellem Herlev og Ballerup). Der er stigende passagertal på den nordlige del af linje 150S, så en afkorting til Gl. Holte forventes at påvirke et større antal passagerer.

Figur 16: Indfasning, reduktion af driftstilskud (mio. kr. 2018 P/L)

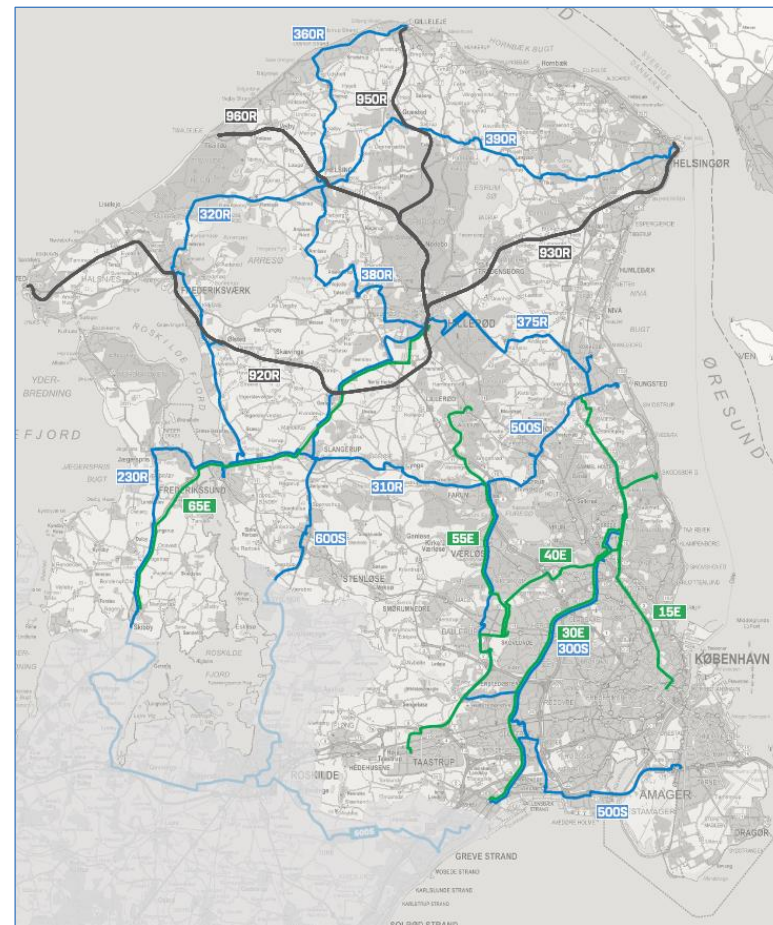


Kort over de 4 grupperinger af forslag (1/2)

Gruppe 1: Mest til flest



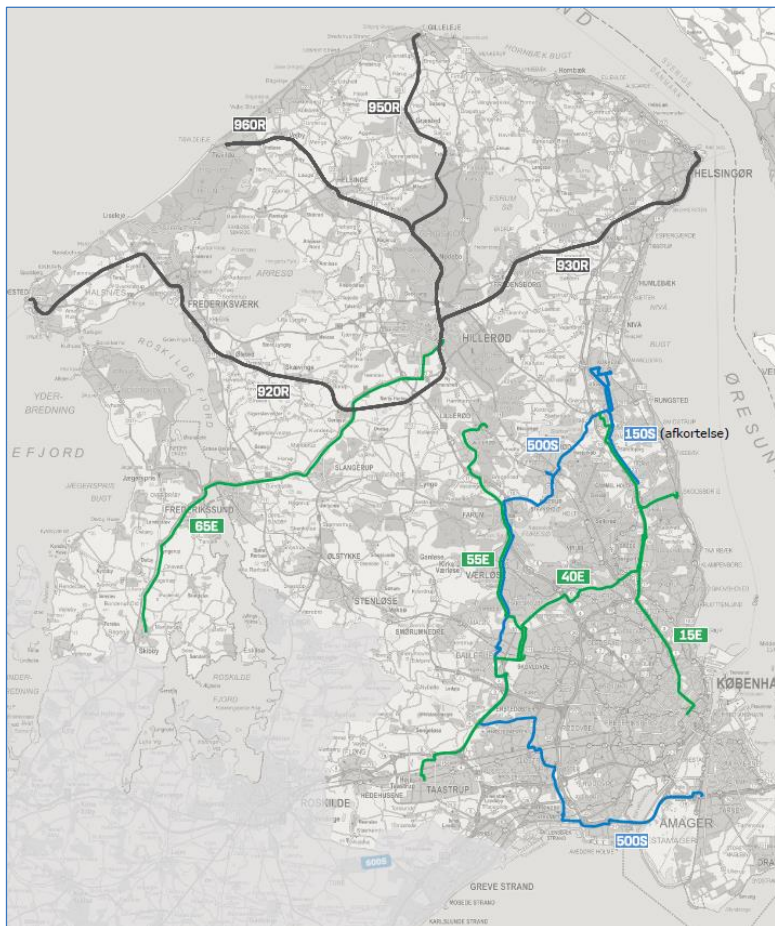
Gruppe 2: Bus og tog til alle



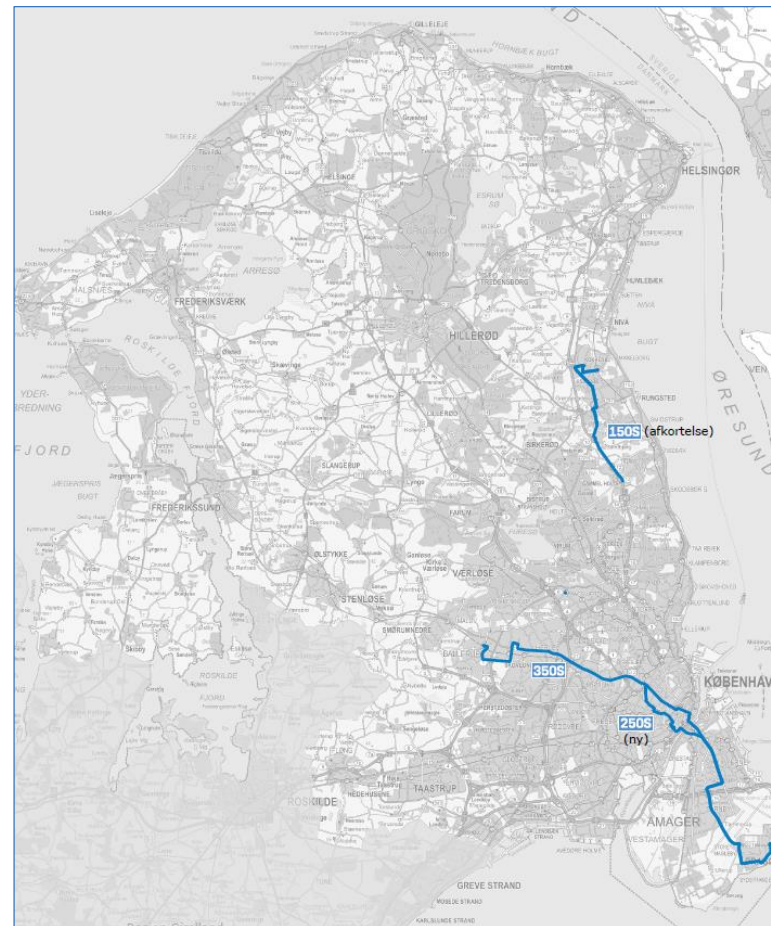
Kilde: Bearbejdet af Region Hovedstaden. Indeholder data fra Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering

Kort over de 4 grupperinger af forslag (2/2)

Gruppe 3: Lavt passagertab



Gruppe 4: Få med stor effekt



Kilde: Bearbejdet af Region Hovedstaden. Indeholder data fra Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering



STYRKET GOVERNANCE

KAPITEL 6

Hovedkonklusioner: Styrket governance

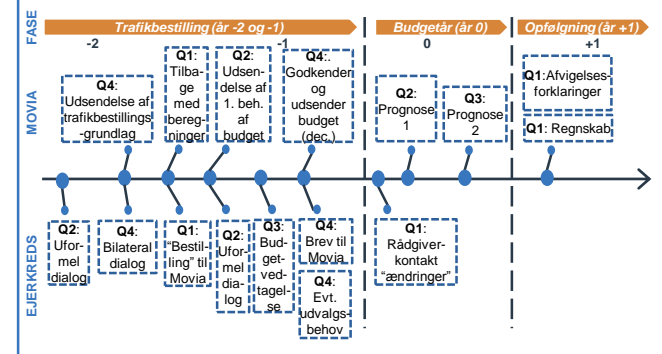
Situationen

- Inden for rammerne af trafikplanen foretager regionen årlige trafikbestillinger. Der er i dag uklarheder i placeringen af ansvar for opgaverne, om processen er optimalt indrettet, samt hvordan der sikres tilstrækkelig dokumentation for bestillinger og løbende ændringer
- Det er derfor besluttet at analysere, hvordan governance mellem ejerkredsen og Movia i trafikbestillingsprocessen og budgetplanlægningsfasen kan tilrettelægges på en mere hensigtsmæssig måde.

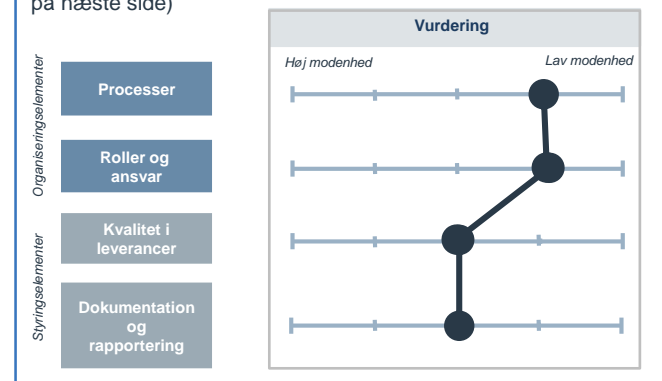
Hovedkonklusioner

- Udarbejdelsen af anbefalinger vedrørende governance søger at balancere et hensyn om ikke at tilføje unødigt administration til parterne med et behov for mere formaliserede leverancer, skabeloner for rapportering og processer. Anbefalingerne vedrører som udgangspunkt også andre ejere end Region Hovedstaden, hvorfor Movias bestyrelse bør involveres så tidligt som muligt i arbejdet med forbedret styring af trafikbestillingen og i budgetåret
- Det vurderes, at de vigtigste styrings- og organiseringsrelaterede mål bør være at tydeliggøre processen for trafikbestilling, herunder formaliserede milepæle, og afklare roller og ansvar mellem funktioner inden for den nye trafikbestillingsproces (med ikrafttrædelse fra bestillingen for 2020)
- Det er imidlertid også disse områder, processer samt roller og ansvar, der vurderes at have det laveste modenhedsniveau i samarbejdsmodellen mellem Movia og ejerkredsen. PA har i den forbindelse leveret et bud på en detaljering af trafikbestillingen med formelle leverancer og tidsfrister for både Movia og ejerkredsen samt et rolle-ansvarsdokument. Find PA's bud på detaljering af processen på side 89 i bilagspakken
- Der leveres i alt ni anbefalinger inden for fire udvalgte emneområder: processer, roller og ansvar, kvalitet i leverancer samt dokumentation og rapportering. Ikke desto mindre er der særligt fokus på processer samt roller og ansvar grundet den lavere modenhedsvurdering relativt til andre emneområder.

Figur 17: Nuværende aktiviteter i snitfladen mellem Movia og ejerkredsen i trafikbestillingen, budgetåret og opfølgningen



Figur 18: Modenhedsvurdering af udvalgte emneområder i samarbejdsmodellen mellem ejerkredsen og Movia (uddybte på næste side)



Samarbejdsmodellen mellem Movia og ejerkredsen bør først og fremmest adressere 14 styrings- og organiseringsrelaterede udfordringer

Emneområder	Bedste praksis	Udvalgte observationer*	Vurdering	Anbefalinger**	Kritikalitet i anbefalinger
Processer	Klart aftalegrundlag for rækkefølge og kadence i væsentlige opgaver og leverancer med få til ingen signifikante afvigelser	<ul style="list-style-type: none"> Utydelighed om kadence i leverancer i perioden fra trafikbestillingsgrundlaget (TBG) til budget mellem Movia og ejerkredsen Uklar proces og udfordringer med timingen for udsendelse af budget Der er forskel i ejerkredsen på graden af koordinering hinanden imellem forud for trafikbestilling 		<ul style="list-style-type: none"> Beskriv milepæle og formaliserede leverancer med krav til både ejere og Movia, og etabler klarhed over planlægningen frem mod milepæle. Afklar behov for koordinering af trafikbestilling på tværs i ejerkredsen, og overvej mødestruktur for dette 	
Roller og ansvar	Velbeskrevet, tydelig rolle-/ansvarsfordeling med få til ingen afvigelser i praksis og en fælles forståelse blandt centrale aktører	<ul style="list-style-type: none"> Manglende afklaring af roller, ansvar og "spilleregler" aktørerne imellem, samt hvilke funktioner der internt hos parterne har hvilke roller og hvilket ansvar Uklar rolle for Region H i forbindelse med løbende driftsudfordringer, eksempelvis busomlægninger ved store sportsbegivenheder, vejarbejder mv. 		<ul style="list-style-type: none"> Udarbejd rolle- og ansvarsdokument vedr. ny trafikbestillingsproces baseret på RACI-princip (PA's bud på rolle- ansvarsmatrix for trafikbestilling i bilagspakken s. 86) 	
Kvalitet i leverancer/ KPI'er	Høj kvalitet og rettidighed i leverancer af det rette omfang og format for alle involverede parter	<ul style="list-style-type: none"> Manglende "afvigelsesforklaringer" og beskrivelser af nødvendige vejomybygninger i Movias tilbagemelding Indsigt i grundlag bag afvigelsesbrev i forbindelse med regnskabet Ønske om øget fokus på kvalitet i tilbagemeldinger (beregninger mv.) 		<ul style="list-style-type: none"> Suppler TBG og tilbagemeldinger af information om udbud og større vejomybygninger Udvikl kommenteret Excel-ark fra Movia med kommentarer på væsentlige afvigelser over en tærskelværdi Definer kvalitetsmål for beregninger og forudsætninger (ejere), og undersøg muligheder for at videreudvikle på prognosemodel (Movia) 	
Dokumentation og rapportering	Aftaler og ændringer er løbende dokumenteret et hensigtsmæssigt sted, hvilket muliggør effektiv rapportering af den rette type af information, i et aftalt format på det rette tidspunkt	<ul style="list-style-type: none"> Ønske om tilføjelse af relevante forudsætninger bag beregninger på hjemmesiden Orientering om forudsætninger bag prognoser Orientering om vejarbejder og ændringer med effekt på busdrift og økonomi Afklaring af bagatelgrænse for orientering om ændringer ved eksempelvis køreplanændringer, vejarbejde mv. Dokumentation af konkrete bestillinger/aftaler igennem trafikbestillingsfasen Ønske om indsigt i kommende udbud for ejere ifm. TBG 		<ul style="list-style-type: none"> Udarbejd skriftlige skabeloner for rapporteringer efter leverancer i ny bestillingsproces Definer situationer/principper for, hvornår information går til ejerkredsen med fokus på standardiseret skriftlig rapportering i få rapporter af høj kvalitet Etabler orientering til ejere om information på hjemmesiden 	

Organiseringselement
 Styringselement
 I trafikbestillingsfasen (år -2 til -1)
 I udførelsesfasen (år 0)
 I opfølgingsfasen (år +1)

*Identificeret og diskuteret på to governance workshops hhv. 16/8 og 6/9 2017 med deltagelse fra Movia, Region Hovedstaden, Københavns Kommune og Gladsaxe Kommune. Yderligere observationer præsenteret på side 35-38 under uddybende sider om anbefalinger. **Uddybet på underliggende sider, 35-38

Anbefalinger til styrkede processer i opgaveløsningen mellem Movia og ejerkredsen (1/2)

LØSNINGSFORSLAG

Det anbefales, at der arbejdes målrettet blandt centrale aktører på at tydeliggøre processer vedr. væsentlige milepæle i særligt trafikbestillingsfasen, herunder detaljering af leverancer, tidsfrister og ejerskab. Ligeledes bør bestillerne afklare behovet for øget koordinering af ønsker til trafikbestillingen samt deltagelse og forum for denne planlægning.

**VURDERET
MODENHED (1-5)**

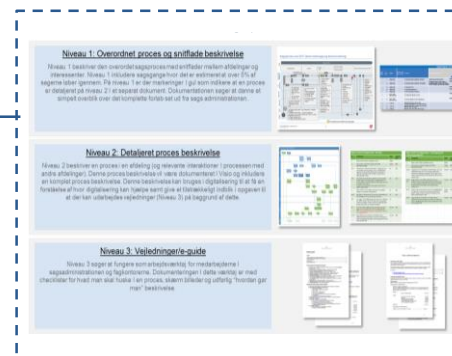


HOVEDOBSERVATIONER

- Der er behov for en tydeligere proces med faste leverancer og frister i perioden mellem udsendelse af trafikbestillingsgrundlag til budget. Dette stiller krav til både Movia og ejerne i særligt perioden frem mod sommerferien
- Der hersker utydelighed omkring processen for budgetudsendelse
- Der efterspørges en øget koordinering af dagsordener til bestilling ejerne imellem samt fælles planlægning. Dette gør sig i særlig grad gældende for de største trafikbestillere. Der er derfor behov for at afklare koordineringsbehovet bestillerne imellem.

ANBEFALINGER

1. Det anbefales, at der udvikles detaljerede beskrivelser af særligt trafikbestillingen for væsentlige leverancer i snitfladen mellem Movia og ejerkredsen (jf. næste slide)
2. Det anbefales at afklare behovet for koordinering bestillerne imellem, særligt i forbindelse med trafikbestillingen. Der bør aftales hensigtsmæssig mødestruktur og deltagelse for dette.



VURDERING AF RESSOURCETRÆK

Movia har oplyst, at der allerede som led i bestyrelsens beslutning ultimo juni 2017 om ny proces for trafikbestilling gældende fra 2020 er lagt op til et arbejde med at detaljere aktiviteterne i trafikbestillingsprocessen.

FORSLAG TIL IMPLEMENTERING

- Med udgangspunkt i eksisterende dokumentation afholdes workshops med Movia og et udvalg af ejerne mhp. at tydeliggøre årshjulet mht. milepæle og igangsætte arbejdet med hoved- og delprocesser
- Der aftales mødekadence for arbejdet samt ansvarlige for udarbejdelse af procesmodeller (fx. fra MS Visio) og vejledninger.

ANTAL UDFORDRINGER INDEN FOR EMNEOMRÅDET

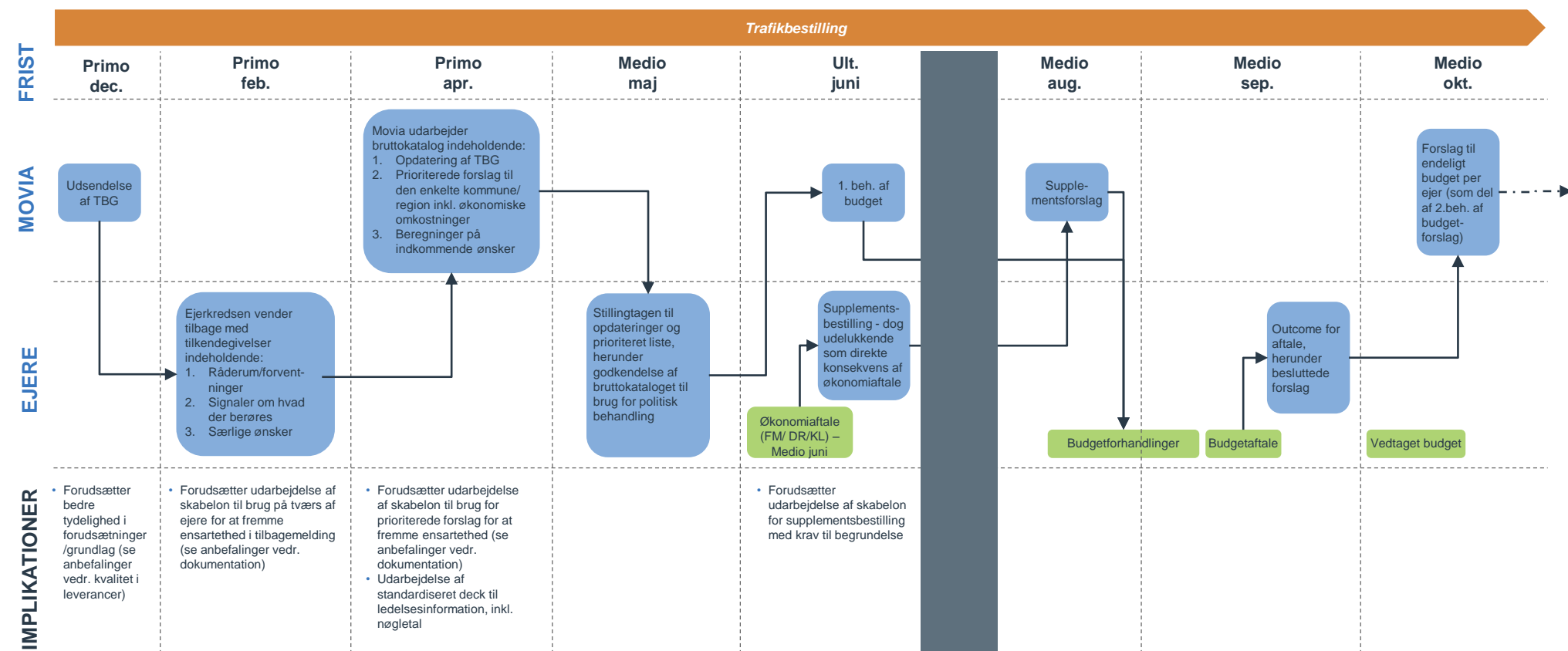


= antal individuelle udfordringer identificeret på workshops inden for emneområdet (samme udfordring kan således være nævnt flere gange)

Anbefalinger til styrkede processer i snitfladen mellem Movia og ejerkredsen (2/2)

LØSNINGSFORSLAG

PA har udarbejdet et forslag til detaljering af trafikbestillingsprocessen med udgangspunkt i den nye proces. Formålet er at levere et bud på tidsfrister, ejerskab og kadence i de væsentligste leverancer for trafikbestillingen. Diagrammet forholder sig udelukkende til leverancer i snitfladen mellem ejerkredsen og Movia og inkluderer derfor ikke "interne" processtrin og forhold.



Anbefalinger til styrket rolle- og ansvarsfordeling i opgaveløsningen mellem Movia og ejerkredsen

LØSNINGSFORSLAG

Det anbefales, at centrale aktører fra ejerkredsen og Movia udvikler et rolle- og ansvarsdokument for den nye trafikbestillingsproces, der sikrer, at involverede parter er bekendt med hinandens roller og ansvar. Et sådan dokument etableres vedr. milepæle, hvorfor der eksisterer et overlap til implementering af procesrelaterede anbefalinger, se s. 35.

VURDERET
MODENHED (1-5)



HOVEDOBSERVATIONER

- Der eksisterer et behov for en tydeliggørelse af roller og ansvar aktørerne imellem samt mellem funktioner internt hos parterne. Dette gør sig i særlig grad gældende for trafikbestillingsprocessen, hvor der er ytre ønske om en generel afklaring af, hvem der gør hvad samt spilleregler for bestilling
- I selve budgetåret er der behov for en tydeligere rolle for regionen i forhold til løbende driftsudfordringer, eksempelvis busomlægninger i forbindelse med sportsbegivenheder, større vejændringer mv.

ANBEFALINGER

- Det anbefales, at der udarbejdes en rolle- og ansvarsmatrice for alle hovedprocesser og aktørerne (eksempelvis de tre overordnede faser: trafikbestilling, udførelse og opfølgning). Dette kan gøres med udgangspunkt i en standard rolle- og ansvarsskabelon (en såkaldt RACI matrice). Se PA's bud på en RACI-matrice for trafikbestillingsfasen i bilagspakken s. 86 i bilag.

Rolle- og ansvarsmatrice for hovedarbejdsprocessen «[udfyldes]»
Hovedansvarlig for hele procesforløbet: [udfyldes]
Rolle og ansvar gennem procesforløbet:

	Proces start	Proces slut	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Stakeholder 4
Stakeholder 1			R	A	I	
Stakeholder 2			R	A	I	
Stakeholder 3			R	A	I	

OBS!

Bemærk, at RACI-matricen afhænger af definerede processer og leverancer for at virke efter hensigten. Der eksisterer derfor en vigtig afhængighed til arbejdet med tydeliggørelse af processer.

VURDERING AF RESSOURCETRÆK

Movia har oplyst, at der allerede er igangsat initiativer og afsat ressourcer til at tydeliggøre rolle- og ansvarsfordelingen mellem ejerne og trafikskabet.

FORSLAG TIL IMPLEMENTERING

- En fælles forståelse for arbejdsdelingen blandt hovedaktører er centralt for, at afvigelser minimeres, og opbakning sikres
- Evalueringer af praktiske erfaringer samt eventuel tilretning bør gøres konsekvent og efter aftalt kadence
- Der kan med fordel benyttes en *plan, do, study, act-tilgang* til implementering (PDSA-cykluser*).

ANTAL UDFORDRINGER INDEN FOR EMNEOMRÅDET



= antal individuelle udfordringer identificeret på workshops inden for emneområdet (den samme udfordring kan således være nævnt flere gange)

* Forbedringsmodel til kvalitetsforbedring anvendt i særligt sundhedssektoren, omend tilgangen er anvendelig uden for denne sektor: <http://www.rkpk.dk/kvalitetshandbog/4.-forbedringsmodellen-til-kvalitetsforbedring/>

Anbefalinger til styrket kvalitet i leverancer/KPI'er i opgaveløsningen mellem Movia og ejerkredsen

LØSNINGSFORSLAG

Det vurderes, at mindre revisioner til Movias tilbagemelding, TBG og afvigelsesbrevet kan imødekomme ejernes behov for bedre indsigt i udbud, større vejændringer og afvigelser. Endvidere bør ejerne opstille konkrete mål for Movias beregninger og prognoser baseret på sammenlignelige trafiksselskaber, og Movia bør undersøge muligheden for at styrke prognosemodellen.



HOVEDOBSERVATIONER

- Blandt de største trafikbestillere er der behov for at inkludere beskrivelser af nødvendige vejombygninger samt afvigelsesforklaringer i TBG og/eller Movias tilbagemelding med beregninger
- Der er behov for at udvide ejernes indsigt i grundlaget bag afvigelsesbrevet i forbindelse med regnskabet. En trafikfaglig vurdering af afvigelsen for særligt vigtige buslinjer efterspørges
- Det bør så vidt muligt undersøges, om kvaliteten i Movias tilbagemelding med beregninger kan forbedres.

ANBEFALINGER

- Det anbefales, at TBG og tilbagemeldinger suppleres af information om udbud og vejombygninger
- Konkret for afvigelsesbrevet anbefales at implementere et kommenteret Excel-ark med en kolonne, der på linjeniveau beskriver, hvad der har forårsaget afvigelsen, hvis afvigelsen er større end en prædefineret tærskelværdi (se i øvrigt anbefalinger vedr. rapportering)
- Det anbefales, at ejerkredsen overvejer konkrete kvalitetsmål til Movias beregninger og prognoser. Der kan med fordel findes inspiration i sammenlignelige nordiske trafiksselskaber. En komparativ analyse med trafiksselskabet Ruter A/S fra Oslo viser, at Movias præcision i prognostisering af passagemængder og driftstilskud har større udsving (jf. s. 101 og 102 i bilagsmaterialet). Movia kan derfor med fordel undersøge, hvorvidt det er muligt at forbedre præcisionen i prognosticeringsmodellen.

14R	15R	16R	17-E1	17-E1	% ændring (i. aktive år - 17E1)	Afvigelsesforklaring
		1.305	1.209		0,4	Lorem Ipsum
		30.120	30.035		-0,3	Lorem Ipsum
10.286	10.266	10.509			-100,0	Lorem Ipsum
89	83	96			-85,6	Lorem Ipsum
18	15	19			-15,2	Lorem Ipsum
10.387	10.364	42.051	31.423			Lorem Ipsum
		58.137	66.275		-66,8	Lorem Ipsum
		55.281	39.241		-29,0	Lorem Ipsum
		41.879	39.535		-5,8	Lorem Ipsum
74.280	72.304	72.416	71.467		2,8	Lorem Ipsum
		109.879	111.616		1,6	Lorem Ipsum
54.148	54.281	52.684	51.218		-5,5	Lorem Ipsum
80.223	82.559	80.968	80.328		2,9	Lorem Ipsum
32.297	32.666	31.815	31.497		3,2	Lorem Ipsum
240.948	241.810	503.062	491.365		-4,8	Lorem Ipsum
		13.402	13.145		-1,8	Lorem Ipsum
		14.422	13.753		-4,4	Lorem Ipsum
22.174	23.449	24.252	23.123		-4,5	Lorem Ipsum
		15.669	13.665		-29,6	Lorem Ipsum
		13.426	13.244		-1,4	Lorem Ipsum
		18.984	18.054		-4,9	Lorem Ipsum
6.458	6.879				-100,0	Lorem Ipsum
28.632	20.328	100.156	92.945		-6,6	Lorem Ipsum
		6.685	530		-92,1	Lorem Ipsum
		401	405		0,9	Lorem Ipsum

VURDERING AF RESSOURCETRÆK

Det er Movias opfattelse, at der vil være tale om løbende og betydeligt forøget ressourcestræk i Movia og altså ikke kun engangsudgifter, hvis rapportering og forklaringer skal forøges i det omfang, der vil være tale om her.

FORSLAG TIL IMPLEMENTERING

- Ejerkredsen specificerer det ønskede omfang af afvigelsesforklaringer, hvorefter Movia vurderer muligheden for at levere. Movia udarbejder en "dummy version" til diskussion med relevante ejere, der efterspørger informationen
- Der bør på chef-niveau drøftes, hvad der konkret kan gøres for at forbedre præcisionen i Movias prognosemodel.

ANTAL UDFORDRINGER INDEN FOR EMNEOMRÅDET



= antal individuelle udfordringer identificeret på workshops inden for emneområdet (samme udfordring kan således være nævnt flere gange)

Anbefalinger til styrket dokumentation og rapportering i opgaveløsningen mellem Movia og ejerkredsen

LØSNINGSFORSLAG

Det anbefales, at der i fællesskab udarbejdes situationsbeskrivelser/principper for centrale rapporteringer med det formål at etablere et forpligtende grundlag for, hvornår ejere bør orienteres af Movia og vice versa. Der skal ligeledes udvikles skabeloner for rapportering på væsentlige leverancer i særligt trafikbestillingen.



HOVEDOBSERVATIONER

- For særligt de største trafikbestillere er der behov for bedre indsigt i grundlaget bag en række leverancer fra Movia. Det omhandler særligt grundlaget for TBG, tilbage-meldingen med beregninger samt prognoser i budgetåret
- Der kunne med fordel etableres mere gennemsigtighed mht. information på Movias hjemmeside (fx. vedrørende relevante forudsætninger, information om vejarbejder mv.)
- Der er på tværs af rapporteringer behov for en afklaring af "bagatelgrænsen".

ANBEFALINGER

- Det anbefales, at der udvikles ensartede skabeloner til både Movia og ejerkredsen til rapportering i forbindelse med væsentlige leverancer i særligt trafikbestillingen.
- Det anbefales, at der udvikles principper for rapportering for hver leverance for at øge transparens og forventnings-afstemme
- Det anbefales, at forudsætninger og information om vejarbejder mv. lægges på Movias hjemmeside, så snart informationen er tilgængelig, hvorefter relevante parter automatisk notificeres.

FORSLAG TIL GENERISKE PRINCIPPER

- Det tilstræbes at levere få, skriftlige rapporter af høj kvalitet
- Rapporterne følger et på forhånd aftalt format
- Rapporterne leveres på tidsfrister dikteret af milepæle og leverancer fra årshjul og hovedprocesser.

FORSLAG TIL KONKRETE PRINCIPPER OG LØSNING

EKSEMPEL: AFVIGELSESBREVET

Afvigelse >5%

Skriftligt krav

Linjeniveau

Linje	Planlagt	Reelt	Status
1	100	100	Grøn
2	100	105	Rød
3	100	95	Gul
4	100	100	Grøn
5	100	100	Grøn
6	100	100	Grøn
7	100	100	Grøn
8	100	100	Grøn
9	100	100	Grøn
10	100	100	Grøn
11	100	100	Grøn
12	100	100	Grøn
13	100	100	Grøn
14	100	100	Grøn
15	100	100	Grøn
16	100	100	Grøn
17	100	100	Grøn
18	100	100	Grøn
19	100	100	Grøn
20	100	100	Grøn
21	100	100	Grøn
22	100	100	Grøn
23	100	100	Grøn
24	100	100	Grøn
25	100	100	Grøn
26	100	100	Grøn
27	100	100	Grøn
28	100	100	Grøn
29	100	100	Grøn
30	100	100	Grøn
31	100	100	Grøn
32	100	100	Grøn
33	100	100	Grøn
34	100	100	Grøn
35	100	100	Grøn
36	100	100	Grøn
37	100	100	Grøn
38	100	100	Grøn
39	100	100	Grøn
40	100	100	Grøn
41	100	100	Grøn
42	100	100	Grøn
43	100	100	Grøn
44	100	100	Grøn
45	100	100	Grøn
46	100	100	Grøn
47	100	100	Grøn
48	100	100	Grøn
49	100	100	Grøn
50	100	100	Grøn

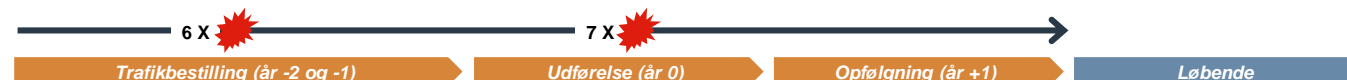
VURDERING AF RESSOURCETRÆK

Udvikling af rapporteringsark og principper for rapportering er engangsgøveler. Løbende opdatering af ændringer til ejere og af hjemmeside vil være en løbende vedligeholdelsesopgave for Movia.

FORSLAG TIL IMPLEMENTERING

- En rapporteringsworkshop med hovedaktører kan fungere som kickoff på design af rapporteringsprincipper samt skabeloner
- Det bør være ambitionen, at "standardrapporterne" sendes til alle ejere mhb på at adressere hovedparten af informationsbehovet. Særlige ønsker for de største trafikbestillere må aftales bilateralt med Movia.

ANTAL UDFORDRINGER INDEN FOR EMNEOMRÅDET



= antal individuelle udfordringer identificeret på workshops inden for emneområdet (samme udfordring kan således være nævnt flere gange)



FLERÅRIGE TRAFIKBESTILLINGER

KAPITEL 7

Hovedkonklusioner: Flerårige trafikbestillinger

Situationen

- Med den nye finansieringsmodel fra 2016 har Region Hovedstaden fået en større variabel risiko i trafikbudgettet. Endvidere har hyppige omlægninger af linjeføringer og busfrekvens konsekvenser for passagerindtægterne
- Det ønskes derfor afdækket, om trafikbestillinger med en flerårig horisont kan skabe en større sikkerhed for både bus- og baneoperatører og dermed kan øge budgetsikkerheden i regionens finansiering.

Hovedkonklusioner

- Flerårige trafikbestillingsmodeller forudsætter en vis stabilitet og forudsigelighed i trafikefterspørgsel og -udbud. I kraft af forestående passager- og økonomiusikkerheder, bl.a. grundet Cityringen, samt driftsgener i forbindelse med anlæggelse af letbanen langs Ring 3 vurderes det, at tiden ikke er moden til en implementering af flerårige bestillinger. Ikke desto mindre bør flerårige bestillinger overvejes, når der er etableret et overblik over indtægts- og udgiftssiden som følge af store infrastrukturelle ændringer i Hovedstadsområdet
- Der er udarbejdet to mulige modeller for flerårige trafikbestillinger, som respekterer den nuværende konstruktion mellem ejere og trafikskabskab. For begge modeller gælder, at der kræves klare grænseflader mellem regionens og Movias kompetence
- Model A indebærer, at regionen afgiver flerårige bestillinger kombineret med en likviditetsmodel, hvor udsvingene mellem årene først reguleres efter en 4-årig periode. Inden for årene håndteres over/underskud i ordningen i Movias kasse. Endvidere spredes efterreguleringen over 3 år mod 1 år i dag. Økonomisk regulering i Movia kræver regelændringer og opbygning af økonomisk kapacitet hos Movia
- Model B indeholder en flerårig bestillingsmodel svarende til model A men med en ét-årig økonomisk regulering som i dag.

Figur 19: Udvalgte principper for model A (likviditetsmodellen)

ELEMENTER	PRINCIPPER
▶ A conto-beløb	<ul style="list-style-type: none"> • Regionen betaler et a conto-beløb i de 4 år svarende til det fastsatte måltal.
▶ Økonomisk regulering	<ul style="list-style-type: none"> • Over/underskud mellem årene håndteres af Movias kasse • Efter en 4-årig periode efterreguleres for den samlede 4-årige periode.

Figur 20: Udvalgte principper for model B (regionsmodellen)

ELEMENTER	PRINCIPPER
▶ A conto-beløb	<ul style="list-style-type: none"> • Regionen betaler a conto-beløb ét-årigt svarende til i dag. A conto-beløbet reguleres årligt som led i budgetprocessen.
▶ Økonomisk regulering	<ul style="list-style-type: none"> • Over/underskud mellem årene håndteres af regionens kasse med årlige efterreguleringer præcis som i den nuværende model.

Overvejelser om mulige flerårige modeller samt anbefaling

I model A implementeres en flerårig trafikbestilling ved hjælp af en likviditetsmodel, hvor over-/underskud reguleres på Movias kasse.

I en alternativ model B opereres med flerårige bestillinger, men med en økonomisk regulering af over-/underskud efter samme model som i dag.

Model A og B har to fundamentale afvigelser fra hinanden:

- 1) A conto-beløbet, som regionen betaler, er i model A 4-årigt, svarende til et fastsat måltal. I model B betales a conto ét-årligt og reguleres også årligt som led i budgetprocessen
- 2) Over- eller underskud håndteres i model A i Movias "kasse" og efterreguleres efter den 4-årige periode. I model B reguleres over- eller underskud mellem årene i regionens kasse med årlig efterregulering.

	Nuværende model	Model A (flerårig likviditetsmodel)	Model B (flerårig regionsmodel)
Trafikbestilling	<ul style="list-style-type: none"> Trafikselskabet udarbejder årligt forslag til trafikudbud Regionen træffer årlige beslutninger om udbuddet, herunder fastlæggelse af linjer, linjeføring og frekvens. 	<ul style="list-style-type: none"> Trafikselskabet udarbejder 4-årigt forslag til trafikudbud Regionen træffer beslutning på linjeniveau for en 4-årig periode Movia har adgang til at foretage mindre justeringer af trafikudbuddet ved ændringer i passagemønstre, omkostninger hos operatørerne mv. i løbet af perioden. 	<ul style="list-style-type: none"> Trafikselskabet udarbejder 4-årigt forslag til trafikudbud Regionen træffer beslutning på linjeniveau for en 4-årig periode Movia har adgang til at foretage mindre justeringer af trafikudbuddet ved ændringer i passagemønstre, omkostninger hos operatørerne mv. i løbet af perioden.
Økonomisk regulering	<ul style="list-style-type: none"> Der fastsættes årligt et a conto-beløb A conto-beløbet reguleres hvert år ved regnskabsaflæggelsen i forhold til faktisk aktivitetsniveau En eventuel efterregulering udbetales/opkræves i næstkommende regnskabsår. 	<ul style="list-style-type: none"> Der fastsættes et årligt måltal (a conto-betalinger) for en 4-årig periode Efter afslutningen af den samlede periode opgøres a conto-betalinger i forhold til faktisk aktivitetsniveau Efterregulering foretages over en 3-årig periode med første regulering i andet regnskabsår efter afslutningen af perioden Regulering mellem årene håndteres af Movias kasse. 	<ul style="list-style-type: none"> Der fastsættes årligt et a conto-beløb A conto-beløbet reguleres hvert år ved regnskabsaflæggelsen i forhold til faktisk aktivitetsniveau En eventuel efterregulering udbetales/opkræves i næstkommende regnskabsår.
Forudsætninger		<ul style="list-style-type: none"> Forudsætter øget økonomisk kapacitet hos Movia til at håndtere eventuelle udsving Movias vedtægter skal med overvejende sandsynlighed ændres Præcist defineret servicekatalog, der regulerer Movias kompetence til at foretage ændringer uden regionens accept Rolle- og ansvarsbeskrivelse der regulerer parternes ansvar og opgaver. 	<ul style="list-style-type: none"> Forudsætter beslutning i Movias bestyrelse Præcist defineret servicekatalog der regulerer Movias kompetence til at foretage ændringer uden regionens accept Rolle- og ansvarsbeskrivelse der regulerer parternes ansvar og opgaver.

Fordele og ulemper ved de to flerårige bestillingsmodeller

Opsummeringen af fordele og ulemper for de to modeller tager udgangspunkt i en sammenligning med den eksisterende bestillingsmodel. Fordele og ulemper kan således gå igen for de to modeller, eftersom baseline-scenariet, der "måles op imod", er den nuværende bestillingsmodel.

MODEL

FORDELE

ULEMPER

Flerårig likviditetsmodel

A

- Ændringer i aktivitetsniveau påvirker ikke det øvrige regionale udviklingsbudget inden for perioden
- Udsving mellem årene minimeres på grund af periodisering af efterregulering over en flerårig periode
- Reducerer risiko for stop-go-politik grundet det flerårige sigte
- Giver Movia fleksibilitet til at afsøge forskellige muligheder for korrektioner til trafikudbuddet, hvis driftstilskuddet udvikler sig negativt.

- Indebærer en større økonomisk risiko for trafikelskabet
- Økonomisk regulering i trafikelskabets "kasse" kræver regelændringer og opbygning af økonomisk kapacitet hos trafikelskabet
- Der kan ikke forventes reduktioner i tilskudsbehov, da operatørkontrakter som udgangspunkt er langsigtede
- Kan virke administrativ tung, hvis udsving ikke kan holdes inden for tolerancetærskel.

Flerårig regionsmodel

B

- Bestillinger er låst i fire år, hvilket giver trafikelskabet mulighed for langsigtet planlægning
- Minimal risiko for stop-go-politik grundet det flerårige sigte
- Kræver ikke vedtægtsændringer og kan derfor lettere implementeres.

- Kan give følelsen af at have lagt ansvaret til sikker forvaring andetsteds, men alligevel mærke de årlige konsekvenser selv
- Bestillinger låses i en flerårig periode, men regionen skal håndtere årlige udsving
- Der kan ikke forventes reduktioner i tilskudsbehov, da operatørkontrakter som udgangspunkt er langsigtede.

Vurdering af flerårige modeller (1/2)

PARAMETER	Nuværende model	Model A (Flerårig likviditetsmodel)	Model B (Flerårig regionsmodel)
Budgetsikkerhed	<ul style="list-style-type: none"> • Omkostningsniveauet er låst fast i året med a conto-betalinger (sikkerhed i selve budgetåret) • Modellen indebærer risiko for stop-go-politik, da udviklingen ikke kan ses flerårigt, men der skal træffes årlige beslutninger • Omvendt er modellens styrke, at der i en situation med stor uforudsigelighed som følge af åbningen af Cityringen og anlæg af letbanen kan der korrigeres løbende, og at regionen er i fuld kontrol over ændringerne • Forudsætter at regionen har stærke kompetencer til at indgå i en detaljeret dialog med Movia om trafikubuddet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omkostningerne er låst i en 4-årig periode. Ændringer i aktivitetsniveau påvirker ikke det øvrige regionale udviklingsbudget inden for perioden • Efterreguleringerne periodiseres over en flerårig periode, hvilket minimerer udsving mellem årene væsentligt • Såfremt der opspares et tilgodehavende i Movia, er der en negativ renteeffekt som følge af senere udbetaling af efterregulering • Afhænger af, at Movia kan håndtere likviditetseffekten. Indebærer en større økonomisk risiko for trafikelskabet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestillinger er låst i en 4-årig periode. Giver Movia mulighed for at foretage en langsigtet planlægning • Årlige reguleringer som i dag • Kan give følelsen af at have deponeret friheden til at handle, men samtidig mærke de årlige økonomiske konsekvenser selv • Bestillinger er låst i en flerårig periode, men regionen skal fortsat håndtere de årlige udsving. Kan føre til frustration over, at kompetencen inden for tolerancegrænsen er uddelegeret.
Effekt på tilskudsbehov	<ul style="list-style-type: none"> • Movia indgår allerede flerårige operatørkontrakter med en vis fleksibilitet for årlige justeringer. Med mindre der gennemføres radikale trafikbestillingsændringer, forventes det ikke, at tilskudsbehovet er større ved ét-årige fremfor flerårige bestillinger • Såfremt de årlige bestillinger indebærer større ændringer, vil ulempen være, at bestillingerne kolliderer med grænserne i operatørkontrakterne, hvilket kan føre til dyre køreplantepriser og dermed øge tilskudsbehovet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Movia har frihed til at korrigere trafikubuddet inden for en tolerancetærskel. Det minimerer risikoen for merbetalinger til operatørerne, idet der ikke gennemføres større ændringer i trafikubuddet inden for perioden • Det at flytte kompetencen til at foretage årlige ændringer i perioden fra regionen til Movia fører ikke i sig selv til reduktioner i tilskudsbehovet, idet operatørkontrakterne allerede i dag har et langsigtet perspektiv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Movia har frihed til at korrigere trafikubuddet inden for en tolerancetærskel. Det minimerer risikoen for merbetalinger til operatørerne, idet der ikke gennemføres større ændringer i trafikubuddet inden for perioden • Det at flytte kompetencen til at foretage årlige ændringer i perioden fra regionen til Movia fører ikke i sig selv til reduktioner i tilskudsbehovet, idet operatørkontrakterne allerede i dag har et langsigtet perspektiv.

Vurdering af flerårige modeller (2/2)

PARAMETER	Nuværende model	Model A (likviditetsmodel)	Model B (regionsmodel)
Kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> Erfaringerne viser, at passagerens oplevelse af kvalitet blandt andet hænger sammen med regularitet og genkendelighed. Årlige trafikbestillinger kan indebære en forøget risiko for, at produkterne ændres for ofte og dermed opleves som ikke attraktive for kunderne Ændringer i teknologi, behov og krav kan indarbejdes løbende. 	<ul style="list-style-type: none"> Flerårige trafikbestillinger giver mulighed for at holde fast i regularitet og forudsigelighed i trafikubuddet, hvilket, erfaringer peger på, er væsentligt for passagerens oplevelse af produkternes kvalitet Der vil fortsat være behov for at foretage korrektioner i trafikubuddet blandt andet som følge af anlæg af letbanen og Bynet-2019. At kompetencen inden for tolerancetærsklen flyttes til Movia ændrer ikke på dette forhold. 	<ul style="list-style-type: none"> Flerårige trafikbestillinger giver mulighed for at holde fast i regularitet og forudsigelighed i trafikubuddet, hvilket erfaringer peger på er væsentligt for passagerens oplevelse af produkternes kvalitet Der vil fortsat være behov for at foretage korrektioner i trafikubuddet blandt andet som følge af anlæg af letbanen og bynet19. At kompetencen inden for tolerancetærsklen flyttes til Movia ændrer ikke på dette forhold.
Sammenhæng til øvrige aktører (trafikselskaber, øvrige ejere)	<ul style="list-style-type: none"> Ændringer og justeringer i trafikubuddet fra øvrige kommuner samt DSB og Metro kan der tages højde for i regionens bestilling, idet der ikke er afvigelser i processen Regionens busnet er en væsentlig del af det strategiske net. Kortsigtede ændringer i denne del af nettet kan vanskeliggøre samspillet med især kommunernes lokalbusnet. 	<ul style="list-style-type: none"> Regionens busnet er en væsentlig del af det strategiske net. Et flerårigt perspektiv skaber ro og sikkerhed for de øvrige aktører om regionens udbud af kollektiv trafik. Det giver bedre og mere sikre planlægningsmuligheder Ulemperne ved den flerårige trafikbestilling er, at regionen fraskriver sig muligheden for at træffe beslutninger om justeringer i trafikubuddet. 	<ul style="list-style-type: none"> Regionens busnet er en væsentlig del af det strategiske net. Et flerårigt perspektiv skaber ro og sikkerhed for de øvrige aktører om regionens udbud af kollektiv trafik. Det giver bedre og mere sikre planlægningsmuligheder Ulemperne ved den flerårige trafikbestilling er, at regionen fraskriver sig muligheden for at træffe beslutninger om justeringer i trafikubuddet.
Ændringsstyring – og muligheder	<ul style="list-style-type: none"> Modellen indebærer, at regionen har mulighed for årligt på et relativt detaljeret niveau at tilrettelægge trafikubuddet. Dette kan være fordelagtigt, hvor der forventes store ændringer i rejsemønstre som følge af idriftsættelsen af store anlæg Omvendt indebærer det risikoen for, at der træffes beslutninger med vidtrækkende konsekvenser for den kollektive trafik uden den tilstrækkelige faglige dybde. 	<ul style="list-style-type: none"> Movia får frihedsgrader til at foretage mindre justeringer og ændringer uden at skulle konsultere regionen og kan frit veksle mellem forskellige interventionsformer Regionen er fortsat involveret ved større ændringer, herunder oprettelse og nedlæggelse af linjer Borgernes krav og behov til justeringer i trafikubuddet vil vanskeligt kunne tilgodeses undervejs, hvis det kolliderer med den økonomiske ramme og overordnede prioritering, der er lagt for hele perioden. 	<ul style="list-style-type: none"> Movia får frihedsgrader til at foretage mindre justeringer og ændringer uden at skulle konsultere regionen og kan frit veksle mellem forskellige interventionsformer Regionen er fortsat involveret ved større ændringer, herunder oprettelse og nedlæggelse af linjer Borgernes krav og behov til justeringer i trafikubuddet vil vanskeligt kunne tilgodeses undervejs, hvis det kolliderer med den økonomiske ramme og overordnede prioritering, der er lagt for hele perioden.