

*Aarhus, 5. marts 2020*

**Bilagssamling til dagsorden  
til møde i bestyrelsen for Midttrafik  
den 13. marts 2020 kl. 09.30  
Søren Nymarks Vej 3  
8270 Højbjerg**

Willis Insurance Pool

## Forsikringsbetingelser

Ledelsesansvarsforsikring





# Indhold

<b>A. GENERELT .....</b>	<b>3</b>
1. <i>Aftalegrundlag .....</i>	3
2. <i>Sikrede .....</i>	3
3. <i>Forsikringens omfang.....</i>	3
4. <i>Forsikringsperiode.....</i>	4
5. <i>Geografisk område.....</i>	4
6. <i>Udvidelser .....</i>	4
7. <i>Undtagelser.....</i>	10
8. <i>Forsikringssum.....</i>	11
9. <i>Selvrisiko.....</i>	12
10. <i>Serieskade .....</i>	12
11. <i>Anmeldelse af skader.....</i>	12
12. <i>Behandling af skader .....</i>	12
13. <i>Fordeling af tab .....</i>	12
14. <i>Informationer afgivet ved forsikringens tegning .....</i>	13
15. <i>Risikoforandringer .....</i>	13
16. <i>Regres.....</i>	13
17. <i>Forsikringens ophør .....</i>	14
18. <i>Andre forhold.....</i>	14
19. <i>Præmiens betaling .....</i>	14
20. <i>Klager.....</i>	14
21. <i>Værneting og lovvalg .....</i>	14
<b>B. GENERELLE KLAUSULER.....</b>	<b>15</b>
1. <i>OFAC Sanktioner .....</i>	15
2. <i>Psykologisk support .....</i>	15
3. <i>Opsigelse .....</i>	15

# A. GENERELT

## 1. Aftalegrundlag

- 1.1. Forsikringsaftalen udgøres af policecertifikatet sammen med de anførte forsikringsbetingelser.

## 2. Sikrede

- 2.1. Sikrede under forsikringen er ethvert tidligere, nuværende eller kommende medlem af bestyrelse og/eller direktion samt tilsynsråd eller tilsvarende ledelsesorgan i Koncernen inklusiv defacto og shadowdirectors, samt enhver tidligere, nuværende eller kommende fysisk person ansat i Koncernen, som vil kunne pådrage sig et personligt ledelsesansvar.

- 2.1.1. Sikrede er også øvrige ansatte i Koncernen, herunder men ikke begrænset til interne revisorer, som sagsøges sammen med direktions-/bestyrelsesmedlemmer, og/eller revisionschefen i Koncernen, i relation til krav, som denne har eller påstås at have assisteret eller medvirket til i sin egenskab af ansat, fx som intern revisor.

- 2.2. Som Koncern anses Forsikringstageren og dennes Datterselskaber. Ved Datterselskaber forstås juridiske enheder som Forsikringstageren på tidspunktet for forsikringens ikrafttrædelse, jf. policecertifikatet, direkte eller indirekte besidder mere end halvdelen af aktiekapitalen/anpartskapitalen, eller af stemmerettighederne, eller på anden måde udøver en bestemmende indflydelse, samt øvrige juridiske enheder opregnet i policecertifikatet.

- 2.3. Som del af Koncernen anses tillige alle juridiske enheder, hvori Koncernen tidligere har haft en kontrollerende indflydelse som beskrevet i afsnit A, pkt. 2.2.

- 2.4. Forsikringen omfatter automatisk de juridiske enheder, som stiftes eller overtages efter forsikringens ikrafttrædelse, jf. policecertifikatet, og hvor Koncernen får indflydelse som beskrevet i afsnit A, pkt. 2.3, undtagen juridiske enheder der;

2.4.1.1. er registreret eller stiftet i USA eller nogen stat, territorium eller besiddelse herunder;

2.4.1.2. er en Finansiell Institution. Finansiell Institution defineres som: nogen form for bank, forsikringsselskab, børsmægler, investeringsvirksomhed, projektudbyder og/eller finansiell virksomhed;

2.4.1.3. er børsnoteret.

- 2.4.2. Hvis der i forsikringsperioden, jf. policecertifikatet, stiftes eller overtages juridiske enheder, som omfattes af pkt 2.4 (2.4.1.1 - 2.4.1.3) dækkes disse som en del af Koncernen i enten 60 dage fra første overtagelse eller stiftelse, eller indtil forsikringsperioden, jf. policecertifikatet, udløber, afhængigt af hvilken af disse to datoer der kommer først.

- 2.4.3. Dækningen for noget krav rejst mod nogen Sikret i nogen juridisk enhed i Koncernen, gælder alene handlinger eller undladelser begået i det tidsrum, hvor den juridiske enhed var en del af Koncernen.

## 3. Forsikringens omfang

- 3.1. FORSIKRINGSSELSKABET betaler på vegne af Sikrede enhver erstatning for formuetab som følge af personligt ledelsesansvar som følge af Krav, hvorved forstås:

3.1.1.1. ethvert søgsmål eller retslige tiltag rejst mod Sikrede med påstand om erstatning;

3.1.1.2. enhver skriftlig meddelelse om at nogen har til hensigt at holde Sikrede ansvarlig for formuetab;

3.1.1.3. en strafferetlig sigtelse mod Sikrede;

3.1.1.4. en administrativ eller offentlig procedure rettet mod Sikrede;

- 3.1.1.5. civilretlig, strafferetlig, administrativ eller offentlig undersøgelse, granskning eller efterforskning af Sikrede, når Sikrede skriftligt er identificeret af en undersøgende myndighed som værende genstand for en sådan procedure, eller når Sikrede af en international eller lokal myndighed, som regulerer handlen med værdipapirer, har modtaget en stævning;
- 3.1.2. som følge af en faktisk eller påstået ansvarspådragende handling eller undladelse der medfører ledelsesansvar for Sikredes i dennes egenskab af bestyrelsesmedlem, direktionsmedlem eller anden Sikret i Koncernen, eller for andre forhold, hvor der rejses Krav mod Sikrede udelukkende på grund af Sikredes position som bestyrelsesmedlem, direktionsmedlem eller anden Sikret i Koncernen.
- 3.2. FORSIKRINGSSELSKABET betaler på vegne af Koncernen enhver erstatning for formuetab som følge af personligt ledelsesansvar hos Sikrede, i den udstrækning Koncernen har skadesløsholdt Sikrede for sådant formuetab hos Sikrede for en påstået ansvarspådragende handling eller undladelse i Sikredes egenskab af bestyrelsesmedlem, direktionsmedlem eller anden Sikret i Koncernen.
- 3.3. Forsikringen betaler rimelige sagsomkostninger til Sikredes forsvar inklusiv eventuelle omkostninger til eksperter, samt hvor det er lovligt og forsikringsbart, rimelige omkostninger til kaution, som er pådraget i direkte forbindelse med et krav dækket under denne forsikring. Disse omkostninger betales på vegne af Sikrede efterhånden som de påløber og betales til Koncernen, hvis Koncernen har skadesløsholdt Sikrede for sagsomkostninger til Sikredes forsvar inklusiv omkostninger til eventuel kaution og eksperter.
- 3.3.1. Ved omkostninger til kaution menes i denne sammenhæng rimelig omkostning (men ikke sikkerhedsstillelse) ved kaution eller andet finansielt instrument, til sikring af et Sikret individs eventualforpligtelse for et specifikt beløb, påkrævet af den domstol, der behandler et Krav som defineres i denne forsikring.

#### **4. Forsikringsperiode**

- 4.1. Forsikringen dækker krav, som første gang rejses mod Sikrede i forsikringsperioden, jf. policecertifikatet.
- 4.2. Krav anses som rejst, når Sikrede modtager første skriftlige henvendelse herom. Krav, som er rejst mod Sikrede i forsikringsperioden, jf. policecertifikatet, men som anmeldes senere end 12 måneder efter forsikringsperiodens udløb, dækkes ikke.
- 4.3. Endvidere dækker forsikringen krav rejst i (og efter, i relation til udvidet opdagelsesperiode) forsikringsperioden, jf. policecertifikatet, der udspringer af omstændigheder, der vil kunne give anledning til krav dækket under forsikringen, jf. afsnit A, pkt. 11.3, såfremt sådanne omstændigheder anmeldes indenfor forsikringsperioden, jf. policecertifikatet, med detaljerede oplysninger om grundlaget for erstatningsansvaret.

#### **5. Geografisk område**

- 5.1. Forsikringen dækker krav rejst i hele verden, dog ikke krav rejst i eller under anvendelse af lovgivning i USA eller Canada.

#### **6. Udvidelser**

- a) Forsikringens øvrige vilkår og undtagelser gælder for nedenstående udvidelser:

## 6.1. Udvidet opdagelsesperiode

- 6.1.1. Såfremt forsikringen ikke fornyes, skal Forsikringstageren eller de Sikrede ved betaling af 25 % af den seneste helårlige præmie have ret til en udvidet opdagelsesperiode på 12 måneder, under forudsætning af at Forsikringstageren ikke fornyer, placerer eller tegner en forsikring uden retrodækning, der omfatter bestyrelses- og direktionsansvars eller lignende dækning, andet steds. Ikrafttrædelsesdato for denne udvidede opdagelsesperiode er datoen for forsikringens ophør, jf. policecertifikatet.
- 6.1.2. Ved køb af udvidet opdagelsesperiode forlænges forsikringsperioden med 12 måneder. I denne udvidede opdagelsesperiode kan Sikrede, jf. afsnit A, pkt. 11, anmelde krav eller omstændigheder, der baseres på ansvarspådragende handlinger eller undladelser begået forud for forsikringsperiodens ophør. Forlængelsen medfører ingen fornyet eller forhøjet forsikringssum.
- 6.1.3. I tilfælde af risikoforandringer, jf. betingelsernes afsnit A, pkt. 15, bortfalder Forsikringstagerens og de sikredes ret til udvidet opdagelsesperiode som beskrevet ovenfor. Dog har Forsikringstageren og de Sikrede retten til senest 30 dage efter ophøret af forsikringsperioden at anmode FORSIKRINGSSELSKABET om tilbud på en udvidet opdagelsesperiode på op til 120 måneder. FORSIKRINGSSELSKABET har pligt til afgive tilbud på den anmodede udvidet opdagelsesperiode på betingelser og vilkår, som FORSIKRINGSSELSKABET finder rimelige. I tilfælde af Forsikringstagerens konkurs har Forsikringstageren ret til en udvidet opdagelsesperiode på 120 måneder mod betaling af 225 % af forsikringspræmien, som anført under afsnit A, pkt. 3 på Certifikatet.

## 6.2. Udvidet opdagelsesperiode for fratrådte Sikrede

- 6.2.1. Såfremt Forsikringstageren ikke fornyer nærværende forsikring og ikke placerer eller tegner en ny ledelses-ansvarsforsikring hos FORSIKRINGSSELSKABET eller noget andet forsikringsselskab, og såfremt udvidet opdagelsesperiode i henhold til afsnit A, pkt. 6.1. ikke tegnes, vil der for Sikrede, som er frivilligt fratrådt deres ledelseshverv i Koncernen af andre årsager end ved indtrædelse af risikoforandringer, jf. afsnit A, pkt. 15 før datoen for nærværende forsikrings ophør, uden yderligere præmie gælder en livsvarig udvidet opdagelsesperiode. Ikrafttrædelsesdato for denne udvidede opdagelsesperiode er datoen for forsikringens ophør, jf. policecertifikatet.
- 6.2.2. Hvis forsikringstageren fornyer nærværende forsikring eller der tegnes en ny ledelsesansvarsforsikring og denne forsikring ikke yder en udvidet opdagelsesperiode på mindst 6 år, vil der for Sikrede, som er frivilligt fratrådt deres ledelseshverv i Koncernen før datoen for nærværende forsikrings ophør, uden yderligere præmie gælde en livsvarig udvidet opdagelsesperiode
- 6.2.3. Denne udvidede opdagelsesperiode omfatter alene krav rejst mod Sikrede, der baserer sig på handlinger eller undladelser begået før datoen for forsikringens ophør, jf. policecertifikatet, og som i øvrigt er dækket i henhold til forsikringens betingelser, dog forudsat, at kravet anmeldes skriftligt til FORSIKRINGSSELSKABET inden udløb af denne udvidede opdagelsesperiode.

## 6.3. Ledelsesansvar uden for Koncernen (Outside Director Liability)

- 6.3.1. Forsikringen er udvidet til at dække Krav rejst mod Sikrede, som på anmodning af Koncernen var, er eller bliver bestyrelses- eller direktionsmedlem eller medlem af tilsvarende ledelsesorgan, de facto og shadow director eller lignende position i en Relateret enhed, for ansvarspådragende handlinger eller undladelser begået af Sikrede under udøvelse af ansættelsesforhold eller tillidshverv i en Relateret enhed.
- 6.3.2. Dækning under denne udvidelse skal være subsidiær i forhold til enhver anden ledelsesansvarsforsikring for den relaterede enhed samt enhver skadesløsholdelse ydet fra den Relaterede enhed.

### 6.3.3. Ved Relateret enhed forstås:

- 6.3.3.1. ikke-erhvervsdrivende fonde og foreninger samt andre non-profit organisationer,
- 6.3.3.2. enhver juridisk enhed, under forudsætning af, at denne:
  - a) ikke er registreret eller stiftet i USA;
  - b) ikke har nogen værdipapirer noteret på nogen børs/marked, herunder "over-the-counter" i USA;
  - c) ikke er en Finansiell Institution. Finansiell institution defineres som: nogen form for bank, forsikringsselskab, børsmægler, investeringsvirksomhed, projektudbyder og/eller finansiell virksomhed.;
  - d) ikke er omfattet af Koncernen, jf. afsnit A, pkt. 2.2. - 2.4.

6.3.4. Dækningen omfatter udelukkende krav mod Sikrede i en Relateret enhed under afsnit A, pkt. 6.3.3 ovenfor, der skyldes ansvarspådragende handlinger eller undladelser begået mens Koncernen enten direkte eller indirekte ejede eller kontrollerede en positiv andel af aktiekapital og/eller stemmerettigheder i den juridiske enhed.

## 6.4. Krav rejst af ansatte (Employment Practices Liability)

- 6.4.1. Forsikringen er udvidet til at dække sikredes formuetab, som følge af krav, der rejses af eller på vegne af ansatte mod Sikrede i disses egenskab af Sikrede under forsikringen. I tillæg til formuetab dækkes beløb vedrørende følelsesmæssig forstyrrelse eller psykisk skade.
- 6.4.2. Krav rejst af ansatte betyder i denne udvidelse krav, som er rejst af en tidligere, nuværende, kommende eller en potentiel (ansøgende) ansat i Koncernen, som følge af faktisk eller påstået chikane, diskrimination, forskelsbehandling eller lignende, herunder manglende vedtagelse af eller fejlagtig gennemførelse af personalepolitik og/eller procedurer.
- 6.4.3. Sikrede under denne udvidelse er alle tidligere, nuværende og kommende bestyrelses- og direktionsmedlemmer og ansatte i Koncernen.

## 6.5. Repræsentation ved undersøgelser

- 6.5.1. Forsikringen er udvidet til at dække rimelige omkostninger (ikke medregnet omkostninger til løn, honorar eller anden godtgørelse eller andre omkostninger til Sikrede) forbundet med ethvert pligtig fremmøde for Sikrede under enhver offentlig undersøgelse, granskning, efterforskning eller anden lignende proces foranlediget af Koncernens forhold, når meddelelse om sådant pligtigt fremmøde er modtaget i forsikringsperioden og omkostningerne på forhånd er skriftligt godkendt af FORSIKRINGSSELSKABET. Dette skal også gælde andet pligtigt fremmøde for Sikrede på baggrund af Sikredes stilling i Koncernen.
- 6.5.2. Denne udvidelse finder ikke anvendelse på offentlig undersøgelse, granskning, efterforskning eller lignende proces, der er at anse som et Krav i henhold til afsnit A, pkt. 3.1.1.5.
- 6.5.3. Denne udvidelse omfatter ikke tilsvarende proces, som er foranlediget af omstændigheder, der generelt påvirker den branche, hvori Koncernen opererer.

## 6.6. Bøder

- 6.6.1. Forsikringen er, uanset anført i afsnit A, pkt. 7.7, udvidet til at dække bøder pålagt Sikrede som følge af en administrativ eller offentlig undersøgelse, granskning eller efterforskning iværksat af en offentlig myndighed i forbindelse med dennes undersøgelse af Koncernens eller Sikrede på baggrund af dennes stilling i koncernen, medmindre bøden;
  - 6.6.1.1. er pålagt i forbindelse med Sikredes faktiske forsætlige skadeforvoldelse eller retsbrud;
  - 6.6.1.2. er af strafferetlig karakter;
  - 6.6.1.3. er pålagt i forbindelse med overtrædelse af skatteretlige regler eller regulering;
  - 6.6.1.4. ikke er forsikringsbar;

- a) under den lovgivning Certifikatet er underlagt eller
- b) i den jurisdiktion eller under anvendelse af lovgivningen i det land/stat, hvor bøden er pålagt.

6.6.2. Den samlede forsikringssum til rådighed for alle bøder pålagt alle Sikrede under denne udvidelse er begrænset til en undersum på med den procentdel af den samlede forsikringssum, som fremgår af policen.

6.6.3. Uanset ovenstående skal denne udvidelse ikke omfatte bøder pålagt i eller under anvendelse af lovgivningen i USA.

## **6.7. Forundersøgelser**

6.7.1. Forsikringen er udvidet til at dække rimelige omkostninger (ikke medregnet omkostninger til løn, honorar eller andet vederlag til Sikrede) forbundet med at engagere juridiske rådgivere, eller til forberedelse af en rapport, herunder supplerende rapporter, til en offentlig myndighed, som er nødvendig i forbindelse med en forundersøgelse til en offentlig undersøgelse, efterforskning eller granskning af Sikrede.

6.7.2. Ved en offentlig undersøgelse, efterforskning eller granskning forstås:

- 6.7.2.1. et dawn raid eller virksomhedsbesøg i forsikringsperioden, jf. policecertifikatet, foretaget af en offentlig myndighed, som medfører produktion, gennemgang, kopiering eller konfiskation af dokumenter, eller samtale med Sikrede, eller
- 6.7.2.2. en offentlig annoncering af det i afsnit A, pkt. 6.6.1.1 nævnte, eller
- 6.7.2.3. enhver formel skriftlig anmeldelse til en offentlig myndighed om mistanke om væsentlig misligholdelse af en sikret persons juridiske eller lovgivningsmæssige forpligtelse.
- 6.7.2.4. en offentlig myndigheds formelle krav i forsikringsperioden, jf. policecertifikatet, om Sikredes produktion af dokumenter til, besvarelse af spørgsmål af eller deltagelse i samtale med, denne myndighed.

## **6.8. Punitive damages**

6.8.1. Forsikringen er udvidet til i tillæg til formuetab at dække "aggravated-", "punitive-" og "exemplarydamages", pålagt sikrede hvor "aggravated-", "punitive-" og "exemplarydamages" er forsikringsbare. Rækkevidden af denne dækning skal afgøres efter den lovgivning, der i øvrigt er anvendelig på forholdet, og som i størst mulig omfang tillader forsikringsdækning for "aggravated-", "punitive-" og "exemplarydamages".

6.8.2. Denne udvidelse skal ikke finde anvendelse på dækning for Krav rejst af ansatte (EmploymentPractices Claims), jf. afsnit A, pkt. 6.4.

## **6.9. Person og tingskade**

6.9.1. Udover omkostninger som anført i afsnit A, pkt. 3.2, er forsikringen udvidet til at dække rimelige sagsomkostninger til Sikredes forsvar overfor Krav mod den pågældende Sikrede, om erstatning for faktisk eller påstået legemsbeskadigelse, sygdom, lidelse, død, følelsesmæssig forstyrrelse eller psykisk skade eller anden personskade samt erstatningskrav for tingsskade, herunder for mistet brug af ting. Forsikringen yder ikke dækning for selve det fremsatte krav om person og tingskade.



**6.10. Arbejds miljøbegrundede dødsfald**

- 6.10.1. Udover omkostninger som anført i afsnit A, pkt. 3.2, er forsikringen udvidet til at dække rimelige sagsomkostninger til Sikredes forsvar overfor Krav mod den pågældende Sikrede, om erstatning for arbejdsmiljøbegrundet dødsfald. Forsikringen yder ikke dækning for selve det fremsatte krav om erstatning for arbejdsmiljøbegrundede dødsfald.
- 6.10.2. Ved arbejdsmiljøbegrundet dødsfald forstås persondødsfald som følge af arbejdsgivers grove sikkerhedsmæssige pligtforsømmelse.

**6.11. Omkostninger til genetablering af renommé**

- 6.11.1. Forsikringen er udvidet til at dække Sikredes omkostninger til genetablering af renommé, som følge af et dækningsberettiget Krav under forsikringen eller gennemførelse af en offentlig undersøgelse.
- 6.11.2. Med omkostninger til genetablering af renommé menes rimelige omkostninger som Sikrede med FORSIKRINGSSELSKABETS forudgående godkendelse pådrager sig til konsulentydelse med henblik på at reducere negativ eller potentielt negativ effekt på Sikredes renommé.
- 6.11.3. Denne udvidelse omfatter ikke omkostninger til løn, vederlag eller anden godtgørelse til Sikrede eller andre omkostninger for Koncernen.

**6.12. Kautio, frihedsberøvelse og beslaglæggelse af aktiver**

- 6.12.1. Forsikringen er udvidet til at dække rimelige og nødvendige omkostninger (ikke medregnet omkostninger til løn, honorar eller anden godtgørelse eller andre omkostninger til sikrede) som Sikrede pådrager sig til sit forsvar eller for at opnå frifindelse eller omstødelse af en offentlig myndigheds påbud, der medfører:
- 6.12.1.1. frakendelse af en sikrets ret til at besidde embede som medlem af bestyrelse, direktion eller tilsvarende ledelsesorgan i koncernen, eller
  - 6.12.1.2. konfiskation, overtagelse af ejerskab og kontrol, suspension eller fastfrysning af ejendomsrettigheder over fast ejendom eller personlige aktiver som tilhører Sikrede, eller
  - 6.12.1.3. restriktioner over Sikredes fast ejendom eller personlige aktiver, eller
  - 6.12.1.4. midlertidigt eller permanent forbud mod sikredes besiddelse af embede eller udførelse af arbejde som medlem af bestyrelse, direktion eller tilsvarende ledelsesorgan i koncernen, eller
  - 6.12.1.5. begrænsning af Sikredes personlige bevægelsesfrihed til en specifik privat bolig eller offentlig detention, eller
  - 6.12.1.6. deportation af Sikrede som følge af tilbagekaldelse af gældende og gyldig immigrationstilladelse, medmindre tilbagekaldelsen skyldes at Sikrede er dømt skyldig i en strafbar handling.
- 6.12.2. Dækning under nærværende udvidelse forudsætter FORSIKRINGSSELSKABETS forudgående skriftlige godkendelse.
- 6.12.3. I forbindelse med en offentlig myndigheds påbud i medfør af afsnit A, pkt. 6.12.1.2 ovenfor, betaler forsikringen udgifter direkte til Sikredes privatskole for umyndige børn, privat bolig, privat husholdning, herunder og begrænset til privat forbrug af vand, elektricitet, gas, telefon og Internet, samt private personforsikringer.
- 6.12.4. Det er dog en betingelse for dækning, at:
- 6.12.4.1. betalingsforpligtelserne er indgået forinden nedlæggelse af offentligt påbud, og
  - 6.12.4.2. ethvert anden rådighedsbeløb stillet hertil er brugt.

- 6.12.5. Forsikringen dækker udgifter til provision, gebyr og andre omkostninger med henblik på at stille kaution eller anden sikkerhed for et idømt eller krævet beløb med hensyn til et krav, som i øvrigt er dækket af forsikringen, såfremt sådan sikkerhed fordres af domstolene i forbindelse med sagsanlæg, appel eller lignende. Dækningen omfatter ikke selve sikkerhedsstillelsen eller pant eller anden sikkerhed, som måtte blive fordret af en kautionist, garant eller lignende som vilkår for at stille sikkerheden.
- 6.12.6. Såfremt krav om rettighedsfrakendelse m.v., jf. afsnit A, pkt. 6.12.1 ovenfor, rejses under en straffesag eller en anden sag som også angår andre forhold, omfatter omkostningsdækningen kun de omkostninger, som særskilt pådrages som følges af kravet om rettighedsfrakendelse m.v., men ikke sagens øvrige omkostninger.

### **6.13. Udleveringsomkostninger**

- 6.13.1. Forsikringen er udvidet til at dække rimelige omkostninger (ikke medregnet omkostninger til løn, honorar eller anden godtgørelse eller andre omkostninger til sikrede) som enhver Sikrede pådrager sig ved:
- 6.13.1.1. Enhver anmodning om udlevering af en Sikret, herunder ved enhver appelsag, enhver juridisk undersøgelse og/eller prøvelse af anmodningen om udlevering, uanset hvilken konvention eller lov der ligger til grund for anmodningen og hvilken offentlig myndighed der træffer beslutning i sagen, eller enhver ansøgning til Den Europæiske Menneskerettighedsdomstol eller tilsvarende domstol i en anden jurisdiktion, eller
  - 6.13.1.2. Sikredes direkte engagering af en advokat eller skatterådgiver i forbindelse med en udleveringssag mod denne Sikrede, eller
  - 6.13.1.3. Sikredes engagering af PR konsulenter i forbindelse med en udleveringssag, såfremt de er afholdt med FORSIKRINGSSELSKABETS forudgående skriftlige godkendelse.

### **6.14. Nødsituationsomkostninger**

- 6.14.1. Hvis hensynet til tabsbegrænsning tilsiger, at FORSIKRINGSSELSKABETS forhåndsgodkendelse af sagsomkostninger til forsvar ikke kan opnås indenfor rimeligt tidsrum, er forsikringen udvidet til at dække sagsomkostninger til forsvar som følge af et under forsikringen dækningsberettiget Krav.

### **6.15. Sikredes bo**

- 6.15.1. Ved Sikredes død, umyndiggørelse, insolvens eller konkurs dækkes på vegne af Sikrede Krav, der rejses mod Sikredes bo, administrator, repræsentant, bobestyrer eller arvinger, dog kun når sådanne Krav baseres på faktiske eller påståede ansvarspådragende handlinger eller undladelser begået af Sikrede.

### **6.16. Sikredes samlever, registrerede partner eller ægtefælle**

- 6.16.1. Forsikringen dækker på vegne af Sikredes samlever, registrerede partner eller ægtefælle Krav rejst mod Sikredes samlever, registrerede partner eller ægtefælle, såfremt sådanne krav rejses mod hende eller ham på baggrund af dennes status som Sikredes samlever, registrerede partner eller ægtefælle, herunder Krav hvor erstatningsbeløb søges fuldbyrdet i ejendom under sameje eller fælleseje, dog kun når sådanne Krav baseres på ansvarspådragende handlinger eller undladelser begået af Sikrede.

## 6.17. Korruption

- 6.17.1. Under hensyntagen til afsnit A, pkt. 5.1, hvoraf fremgår at der ikke er dækning for krav rejst i USA eller Canada, er forsikringen udvidet til at dække krav rejst mod sikrede for overtrædelse af:
- 6.17.1.1. Foreign Corrupt Practices Act, 15 USC Sections 78dd-1, 78dd-2 og 78dd-3 som ændret ved International Anti-Bribery and Fair Competition Act of 1998, ("Foreign Corrupt Practices Act") of the United States of America og enhver ændring hertil; eller
  - 6.17.1.2. Lignende lovgivning i andre jurisdiktioner, herunder enhver Lovgivning som har inkorporeret bestemmelserne i "Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions" underskrevet af visse "OECD" (Organization for Economic Cooperation and Development) lande den 17. December 1997, såvel som enhver lovgivning, der har inkorporeret bestemmelserne i "Inter-American Convention Against Corruption" gældende fra den 20. marts 1997 for visse "OAS" (Organization of American States) lande.
- 6.17.2. Denne udvidelse omfatter bøder pålagt sikrede i overensstemmelse med "Sec. 78ff(c) (2)" eller "Sec.1 78dd-2 (g) (2)" af "Foreign Corrupt Practices Act", inklusive bøder pålagt sikrede og hvor koncernen ikke lovligt kan skadesløsholde sikrede.
- 6.17.3. Den samlede forsikringssum til rådighed under denne udvidelse er begrænset til et beløb som anført i policecertifikatet pr. skade og i alt pr. år, hvilket er en del af og ikke i tillæg til forsikringssummen som angivet i policecertifikatet.

## 6.18. Konsulentydelse

- 6.18.1. Forsikringen er udvidet til at dække rimelige omkostninger forbundet med at engagere rådgivere til at forebygge, forhindre eller minimere risici for krav mod Sikrede, i tilfælde af, at Sikrede eller Koncernen opdager omstændigheder, der kan føre til et krav mod Sikrede.
- 6.18.2. Forsikringssummen til rådighed for omkostninger under denne udvidelse er begrænset til en undersum anført i policecertifikatet.

## 7. Undtagelser

a) Forsikringen dækker ikke:

- 7.1. Krav der skyldes, at Sikrede faktisk har opnået uberettiget personlig vinding.
- 7.2. Krav der skyldes Sikredes faktiske forsætlige skadeforvoldelse eller retsbrud.
  - 7.2.1. Ovenstående undtagelser i afsnit A, pkt. 7.1. og afsnit A, pkt. 7.2. finder først anvendelse, når det ved dom som ikke kan appelleres, eller anden endelig afgørelse er fastslået, at et undtaget forhold faktisk foreligger, eller hvis Sikrede tilstår.
  - 7.2.2. Sikredes handling omfattet af ovenstående undtagelser i afsnit A, pkt. 7.1. og afsnit A, pkt. 7.2. påvirker ikke andre Sikredes dækning under denne forsikring.
- 7.3. Krav der skyldes eller baseres på nogen tidligere eller verserende retssager per kontinuitetsdatoen, i policecertifikatet, eller i det væsentlige samme faktum og kendsgerninger som påstået i sådanne tidligere eller verserende retssager.
- 7.4. Krav der skyldes eller relaterer sig til faktiske eller påståede forhold, der har været anmeldt til en tidligere forsikringsgiver som omstændigheder, der vil kunne give anledning til Krav.
- 7.5. Krav om erstatning for faktisk eller påstået legemsbeskadigelse, sygdom, lidelse, død, følelsesmæssig forstyrrelse eller psykisk skade eller anden personskaade, dog skal undtagelsen for følelsesmæssig forstyrrelse og psykisk skade ikke finde anvendelse på Krav rejst af ansatte, jf. afsnit A, pkt. 6.4, og undtagelsen anvendes ikke i forhold til Krav, som følge af Sikredes ansvar for uagtsomt manddrab på ansatte i Koncernen, og heller ikke for så vidt angår Krav, der relaterer sig til sundheds- og sikkerheds regler for Koncernens ansatte, jf. udvidelser afsnit A, pkt. 6.9 og afsnit A, pkt. 6.10. Forsikringen dækker ligeledes ikke noget Krav om erstatning for faktisk eller påstået beskadigelse eller ødelæggelse af fysiske ting.

- 7.6. Krav der skyldes eller på nogen måde relaterer sig til tilbud om køb eller salg af, eller køb af eller salg af værdipapirer udstedt af Koncernen ved offentligt udbud.
- 7.6.1. Undtagelsen skal omfatte ethvert krav, som er en følge af, hidrører fra eller på nogen måde relaterer sig til urigtige, misvisende eller mangelfulde oplysninger i noget registreringsdokument ("Registration statement"), prospekt, tilbudsdokument ("offering circular"), eller andet dokument eller meddelelse udarbejdet i forbindelse med udbuddet af værdipapirer, samt krav som skyldes eller på nogen måde relaterer sig til manglende registrering af dokumenter hos lokale eller udenlandske myndigheder, når sådan registrering er påkrævet.
- 7.6.2. Dog skal nærværende undtagelse ikke gælde:
- 7.6.2.1. for tilbud om køb eller salg af, eller køb af eller salg af værdipapirer udstedt af Koncernen før ikrafttrædelsen af denne forsikring, jf. policecertifikatet, eller hvis udstedelsen omfatter værdipapirer med samlet værdi under DKK 100.000.000;
- 7.6.2.2. for noget krav fra Koncernens aktionærer eller indehavere af tegningsrettigheder til Koncernens aktier, erhvervet før ikrafttrædelsen af denne forsikring, jf. policecertifikatet;
- 7.6.2.3. hvis vilkårene i (a) – (d) nedenfor er opfyldt:
- Sikrede giver FORSIKRINGSSELSKABET skriftlig meddelelse om udbuddet vedlagt fuldstændig risikoinformation, og
  - FORSIKRINGSELSKABET beslutter at tilbyde dækning for udbuddet, og
  - FORSIKRINGSELSKABET bekræfter dækning for udbuddet, og
  - Forsikringstageren betaler tillægspræmien indenfor den fastsatte betalingsfrist.
- 7.7. Krav om betaling af bøder, jf. dog afsnit A, pkt. 6.6 ovenfor, samt afgifter og skatter, eller andre forhold, som ikke er forsikringsbare i henhold til gældende ret, med undtagelse af sikredes ansvar eller hæftelse for koncernens unkladelse af betaling af skatter og afgifter, såfremt ansvaret eller hæftelsen er pålagt sikrede i henhold til gældende ret i den jurisdiktion hvori kravet er rejst, og forudsat at koncernen eller den relaterede enhed ikke kan betale disse skatter (hverken fuldt eller delvist) på grund af insolvens.

## 8. Forsikringssum

- 8.1. Forsikringssummen er den højeste grænse for FORSIKRINGSSELSKABETS forpligtelse for samtlige Krav, som er rejst under Certifikatet.
- 8.2. For alle dækninger og udvidelser gælder, at dækningen gives inden for forsikringssummen og ikke i tillæg hertil, jf. dog afsnit A, pkt. 8.2.1 – 8.2.4.
- 8.2.1. Ved Krav rejst i Norden dækkes sagsomkostninger fuldt ud i tillæg til forsikringssummen.
- 8.2.2. Er forsikringssummen mindre end idømte erstatningsbeløb, dækkes alene den forholdsmæssige del af omkostninger og renter, som svarer til det erstatningsbeløb, FORSIKRINGSSELSKABET skal betale, dog i det tilfælde hvor forsikringssummen er mindre end idømte erstatningsbeløb dækkes sagsomkostninger med mindst 25 % af forsikringssummen angivet i policecertifikatet.
- 8.2.3. I resten af verden dækkes sagsomkostninger i tillæg til forsikringssummen med den procentsats af forsikringssummen, som er fastsat i policecertifikatet, såfremt de er afholdt med FORSIKRINGSSELSKABETS skriftlige godkendelse.
- 8.2.4. Overstiger sagsomkostninger det fastsatte beløb i policecertifikatet, vil disse yderligere sagsomkostninger blive dækket under forsikringssummen i angivet i policecertifikatet.

## 9. Selvrisiko

- 9.1. Sikrede bærer selvrisiko nævnt i policecertifikatet..
- 9.2. Eventuel selvrisiko vil altid bæres af koncernen. Der påhviler ikke selvrisiko på nogen individuelt sikret person.
- 9.3. Selvriskoen skal forblive uforsikret.

## 10. Serieskade

- 10.1. Hvis én eller flere relaterede, gentagne eller ensartede ansvarspådragende handlinger eller undladelser bevirker, at der fremføres flere Krav mod Sikrede, anses samtlige sådanne Krav for rejst på det tidspunkt, hvor det første af disse Krav rejses. Alle sådanne krav anses under forsikringen for ét Krav.

## 11. Anmeldelse af skader

- 11.1. Når Sikrede eller Forsikringstageren får kendskab til, at der er rejst Krav mod Sikrede, skal der snarest muligt gives skriftlig anmeldelse til Willis og FORSIKRINGSSELSKABET:
  - 11.1.1. Anmeldes kravet alene til en af parterne, så anses kravet ikke for at være korrekt anmeldt.
- 11.2. Krav der anmeldes senere end 12 måneder efter udløbet af forsikringsperioden eller den udvidede opdagelsesperiode, dækkes ikke.
- 11.3. Såfremt Sikrede i forsikringsperioden, eller i den udvidede opdagelsesperiode, bliver opmærksom på omstændigheder, som giver rimelig anledning til at forvente, at der rejses Krav mod Sikrede, skal Sikrede give FORSIKRINGSSELSKABET skriftlig anmeldelse om omstændighederne, jf. afsnit A, pkt. 4.3.
  - 11.3.1. Hvis FORSIKRINGSSELSKABET anerkender sådan anmeldelse af omstændigheder og der efterfølgende rejses Krav mod Sikrede som kan tilskrives disse omstændigheder, vil FORSIKRINGSSELSKABET behandle og efter omstændighederne dække de efterfølgende Krav som var de anmeldt på det tidspunkt, hvor omstændighederne blev anmeldt.

## 12. Behandling af skader

- 12.1. FORSIKRINGSSELSKABET har en ret og en pligt til at forsvare Sikrede mod Krav.
- 12.2. Sikrede og Forsikringstageren er forpligtet til at yde enhver bistand til sagens oplysning og afslutning.
- 12.3. Såfremt der opstår uenighed mellem Sikrede og FORSIKRINGSSELSKABET omkring, hvorvidt et søgsmål mod de Sikrede skal bestrides overfor sagsøger, skal hverken Sikrede eller FORSIKRINGSSELSKABET være forpligtet til at bestride kravet, medmindre en opmand anbefaler at kravet bestrides. Opmanden udpeges efter nærmere aftale mellem Sikrede og FORSIKRINGSSELSKABET, og omkostningerne til denne opmand bæres af FORSIKRINGSSELSKABET.
- 12.4. Ved behandling af dækningsberettigede Krav under nærværende forsikring udbetales i tilfælde af erstatning:
  - 12.4.1.1. først til Sikrede fysiske personer, og
  - 12.4.1.2. herefter til eventuelle Sikrede juridiske personer.

## 13. Fordeling af tab

- 13.1. Forsikringen dækker ikke Koncernens egne sagsomkostninger eller noget erstatningskrav af nogen art mod Koncernen.

- 13.2. Som følge heraf skal Koncernen og FORSIKRINGSSELSKABET ved:
- (i.) sagsomkostninger fælles for, og
  - (ii.) forlig der fastslår solidarisk ansvar for, og
  - (iii.) endelig dom eller afgørelse, der fastslår solidarisk ansvar for Koncernen og Sikrede,
- 13.2.1. bestræbe sig på at bestemme den mest rimelige fordeling af beløb mellem Koncernen og FORSIKRINGSSELSKABET, idet der herved tages hensyn til den relative juridiske og økonomiske risiko for, samt relative fordele opnået af Sikrede og Koncernen.
- 13.3. Såfremt et Krav involverer såvel dækkede som ikke dækkede forhold eller personer, skal Sikrede og FORSIKRINGSSELSKABET ved sagsomkostninger, forlig eller endelig afgørelse bestræbe sig på at bestemme den mest rimelige fordeling af beløb mellem Sikrede og FORSIKRINGSSELSKABET, idet der herved tages hensyn til den relative juridiske og økonomiske risiko og de relative fordele opnået af de respektive parter.
- 13.4. Såfremt der ikke kan opnås enighed om, hvilket beløb som på vegne af Sikrede og Koncernen skal betales som sagsomkostninger, da skal FORSIKRINGSSELSKABET betale det beløb i sagsomkostninger, som anses for rimeligt indtil et andet beløb på baggrund af forsikringens betingelser måtte blive fastslået af en opmand efter parternes nærmere aftale. Omkostningerne til denne opmand bæres af FORSIKRINGSSELSKABET.

## 14. Informationer afgivet ved forsikringens tegning

- 14.1. Forsikringen tegnes og fornyes på grundlag af de oplysninger, som er givet til FORSIKRINGSSELSKABET, da forsikringen blev tegnet og ved efterfølgende fornyelser. Enhver oplysning, som er afgivet ved forsikringens tegning og dens fornyelse, anses tillige for afgivet ved fremtidige fornyelser.
- 14.2. Oplysningerne fortolkes som afgivet af hver enkelt sikret. Oplysninger afgivet af én sikret, eller en sikredes viden, skal ikke påvirke andre sikredes ret til dækning.

## 15. Risikoforandringer

- 15.1. Forsikringstageren er forpligtet til at informere FORSIKRINGSSELSKABET ved risikoforandringer. I tillæg til forsikringsaftalelovens almindelige regler om fareforøgelse vil følgende altid være væsentlige risikoforandringer:
- 15.1.1. Forsikringstageren fusionerer med eller sælger alle eller en væsentlig del af sine aktiver til en anden person eller enhed;
  - 15.1.2. Nogen person eller enhed opnår kontrol med Forsikringstageren gennem besiddelse af mere end 50 % af Forsikringstagerens kapital eller stemmerettigheder;
- 15.2. I tilfælde af ovennævnte hændelser ændres dækningen under Forsikringen til alene at gælde for Krav baseret på ansvarspådragende handlinger eller undladelser begået før datoen for de i afsnit A, pkt. 15.1 (15.1.1 - 15.1.2) ovenfor nævnte hændelser.
- 15.3. Hvis Forsikringstageren eller Koncernen udsteder eller registrerer værdipapirer anses dette for en risikoforandring, som Forsikringstageren har pligt til at informere FORSIKRINGSSELSKABET om. På anmodning og efter modtagelse af sædvanlig risikoinformation skal FORSIKRINGSSELSKABET give tilbud på fortsat dækning under ledelsesansvarsforsikringen og på anmodning tillige give tilbud på en prospektansvarsforsikring.

## 16. Regres

- 16.1. I tilfælde af, at der finder udbetaling sted under denne Police, indtræder FORSIKRINGSSELSKABET for dette beløb i alle rettigheder, der tilkommer Sikrede.
- 16.2. Koncernen og Sikrede skal udfærdige alle nødvendige dokumenter og skal gøre alt, hvad der måtte være nødvendigt for at sikre disse rettigheder herunder udarbejdelse af de dokumenter, der er nødvendige for FORSIKRINGSSELSKABETS regres.



- 16.3. FORSIKRINGSSELSKABET vil ikke udøve ret til regres mod Sikrede personer, medmindre det ved dom som ikke kan appelleres, eller anden endelig afgørelse er fastslået, at Sikrede personer faktisk har opnået uberettiget personlig vinding, eller Sikrede har foretaget faktisk forsætlig skadeforvoldelse eller retsbrud.

## 17. Forsikringens ophør

- 17.1. Forsikringen er fortløbende, indtil den med mindst 1 måneders varsel skriftligt opsiges til hovedforfald af Forsikringstager eller FORSIKRINGSSELSKABET.

## 18. Andre forhold

- 18.1. Forsikringen dækker ikke i det omfang, Sikrede er dækket af anden forsikring. Er det i anden forsikring anført, at dækningen falder bort eller indskrænkes, hvis forsikring er eller bliver tegnet andetsteds, gælder nærværende forsikring med samme forbehold.
- 18.2. Forsikringstageren skal optræde på Koncernens og de Sikredes vegne med hensyn til at afgive og modtage meddelelse om rettigheder og pligter under nærværende forsikring.
- 18.2.1. I tilfælde af Koncernens konkurs overtager Sikrede individer og/eller kurator de i denne bestemmelse omhandlede rettigheder og pligter under nærværende forsikring.
- 18.3. Forsikringen og enhver af de rettigheder, der gælder i henhold hertil, kan ikke overdrages uden FORSIKRINGSSELSKABETS skriftlige samtykke.

## 19. Præmiens betaling

- 19.1. Første præmie ved forsikringens ikrafttræden forfalder til betaling ved forsikringens ikrafttræden eller på det betalingstidspunkt, der er anført i præmieopkrævningen. Betales præmien ikke senest på den fastsatte forfaldsdag, bortfalder forsikringsdækningen uden yderligere meddelelse til forsikringstageren.
- 19.2. Afgift til staten berigtiges i henhold til gældende lovgivning og opkræves sammen med præmien. Opkræves præmien efter aftale på anden måde end foreskrevet, betaler sikrede udgifterne herved.
- 19.3. Påkrav om betaling sendes til den af forsikringstageren opgivne adresse. Ændres forsikringstagers adresse, skal Forsikringsselskabet straks underrettes.
- 19.4. Andre præmier end første præmie forfalder på de i opkrævningerne anførte forfaldsdage. Betales sådanne præmier ikke rettidigt, sendes påkrav tidligst 7 dage derefter til den af forsikringstageren opgivne adresse. Første påkrav vil indeholde meddelelse om, at forsikringsdækningen bortfalder, hvis præmien ikke betales inden den i påkravet anførte sidste betalingsfrist.
- 19.5. Forsikringsselskabet er berettiget til at opkræve gebyr for rykkerskrivelser i henhold til lovgivningens regler herom.

## 20. Klager

- 20.1. Hvis en kunde ikke føler at have fået den ydelse, der er aftalt eller er krav på, eller hvis sagsbehandlingen trækker unødigt i langdrag, er der ret til at klage.
- 20.2. Det kan ske ved at ringe eller skrive til FORSIKRINGSSELSKABET.
- 20.3. FORSIKRINGSSELSKABETS adresse fremgår af policen og regler for klagebehandlingen, kan findes på FORSIKRINGSSELSKABETS hjemmeside.

## 21. Værneting og lovvalg

- 21.1. For denne forsikring gælder lov om forsikringsaftaler nr. 129 af 15. april 1930 med senere ændringer, medmindre andet følger af nærværende betingelser eller Certifikatet.
- 21.2. Tvister vedrørende forsikringsaftalen afgøres efter dansk ret ved danske domstole.

## B. GENERELLE KLAUSULER

### 1. OFAC Sanktioner

- 1.1. FORSIKRINGSSELSKABET og dets genforsikringsselskaber er ikke forpligtet til at foretage nogen betaling af skader eller andre krav, yde dækning eller opfylde noget tilsagn eller forpligtelser i henhold til denne aftale i det omfang sådan betaling, dækning, tilsagn eller forpligtelse ville udsætte FORSIKRINGSSELSKABET eller dets genforsikringsselskaber eller dets moderselskab eller dets endeligt kontrollerende ejer for en økonomisk sanktion, forbud eller begrænsning i henhold til en resolution besluttet af de Forenede Nationer eller en handels- eller økonomisk sanktion, lovregler eller forordninger vedtaget af den Europæiske Økonomiske Union, Danmark, United Kingdom eller United States of America.

### 2. Psykologisk support

- 2.1. Forsikringsselskabet dækker den enkelte direktørs eller bestyrelsesmedlems udgifter til psykolog afholdt i police perioden. Denne dækningsudvidelse gælder efter at enhver anden form for helbredsdekning som er tilgængelig for direktørerne og bestyrelsesmedlemmerne er opbrugt.

### 3. Opsigelse

- 3.1. Denne forsikring kan ikke opsiges af forsikringsselskabet, bortset fra i tilfælde af manglende præmiebetaling.

# SAMSPIL 2030

## Vision for en sammenhængende og bæredygtig mobilitet i Østjylland

Samspil 2030 er Letbanesamarbejdets visionsplan for udbygning af en højklasset kollektiv infrastruktur i Østjylland – en østjysk fingerplan, som understøtter væksten, bidrager til at reducere trængslen og sikrer en sammenhængende og bæredygtig mobilitet i Aarhusområdet og i det østjyske bybånd.



## 3 begrundelser for Samspil 2030

### Vækst i Aarhusområdet

Aarhusområdet er i vækst, og det sætter sit præg på regionen på mange måder – ikke mindst på transportbilledet. God mobilitet er en vigtig forudsætning for væksten, men med væksten følger risiko for øget trafik og trængsel, som kan begrænse mobiliteten.

De 12 kommuner i den østjyske byregion, Business Region Aarhus, er tilsammen det område uden for hovedstadsområdet, der bidrager mest til væksten i Danmark – en vækst, der både sker i Aarhus og i de omkringliggende kommuner. Alene i Aarhus Kommune ventes en befolkningstilvækst fra de nuværende 340.000 indbyggere til 450.000 indbyggere i 2050 – en vækst på over 30 % de kommende 30 år.

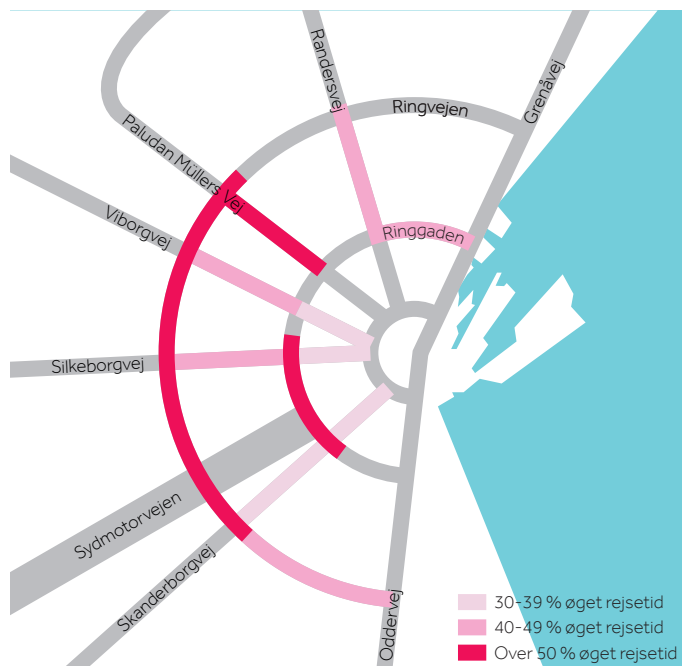
### Stigende trafik og trængsel

Den store vækst i Østjylland medfører større transportbehov, og med den nuværende fordeling af markedsandele inden for transport vil det føre til et markant øget pres på vejnettet i form af øget biltrafik. De sidste 10 år er det lykkedes at holde biltrafikken i Aarhus Midtby omkring status quo, mens særligt indfaldsvejene og ringforbindelserne har oplevet stor trafikvækst.

Prognoser peger på, at den samlede biltrafik vil vokse 20 % frem til 2030 og 30-35 % frem mod 2050. Øget trængsel er blandt de tydeligste konsekvenser af dette. Aarhus Kommune har i dokumentet "Mobilitet frem mod 2050" belyst konsekvenserne af trafikvæksten på indfalds- og ringvejene, og resultatet er, at byen vil opleve markant forøgelse i trængselsproblemerne de næste 15-20 år, hvor en stor del af vejene vil opleve kritisk dårlig fremkommelighed.

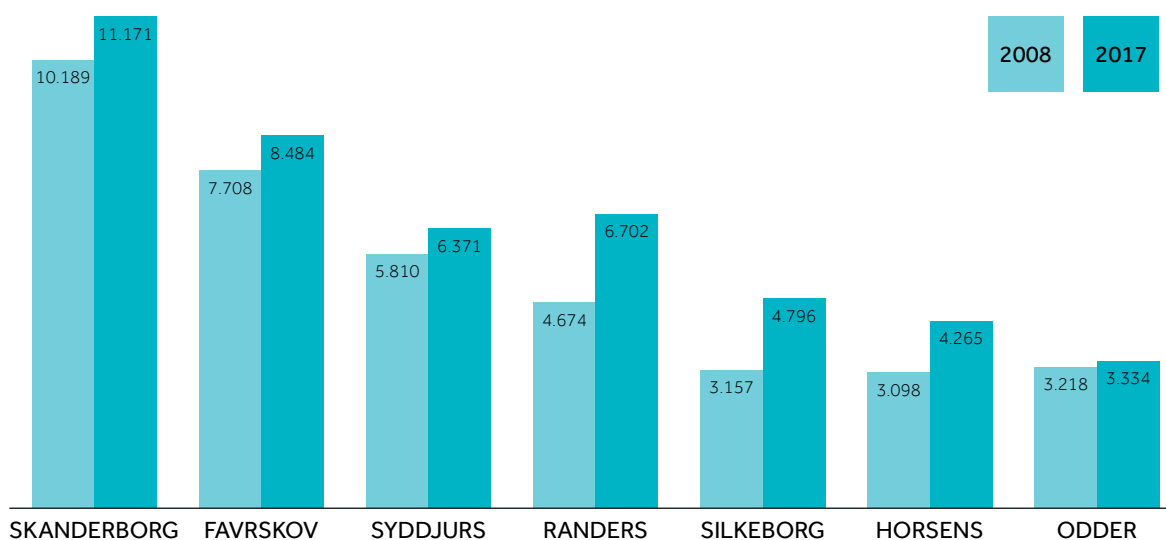
Trængsel er et stort problem for bustrafikken, der bliver dyrere og mindre konkurrencedygtig, når den forsinkes. Omvendt kan kollektiv trafik være en del af løsningen på prognosens trængselsproblemer, hvis flere vælger bus og bane frem for bil. Det kræver stærke, robuste korridorer med høj fremkommelighed for den kollektive trafik, så den kan være konkurrencedygtig over for biltrafikken.

### FORSINKELSER PÅ A-BUSSER I MYLDRETIDER I 2016



Busserne bliver særligt forsinkede på ringforbindelserne og indfaldsvejene inden for Ringvejen i Aarhus. Et konkret eksempel findes på linje 6A, som er en højfrekvent linje med op til ti afgang i timen i myldretiden, og som bl.a. kører på Ringvejen, hvor der er meget trængsel. Linje 6A havde gennem en længere periode store problemer med for-sinkelser, og som konsekvens heraf blev den køreplanlagte køre-tid udvidet med ca. 1.500 køreplantimer pr. år fra 2017 til 2018. I nøgletal svarer det til en merudgift på ca. 1,2 mio. kr. om året. Hvis det modsat var muligt at reducere køretiden på linje 6A med 2 min. pr. afgang, svarende til ca. 5 % af det samlede antal køre-plantimer, ville det give en årlig driftsbesparelse på ca. 2,2 mio. kr. beregnet i nøgletal (Kilde: Aarhus Kommune).

### ANTALLET AF INDPENDLERE TIL AARHUS KOMMUNE FRA DE OMKRINGLIGGENDE KOMMUNER



Kilde: Danmarks Statistik (figur fra "Mobilitet frem mod 2050, Investeringsbehov og handlingskatalog" fra Aarhus Kommune).



## Øget sammenhængskraft i den østjyske region

Mobiliteten i Aarhusområdet handler ikke blot om Aarhus Kommune, men om de daglige rejse- og jobmuligheder for indbyggere i hele Østjylland.

De 12 kommuner, der er en del af Business Region Aarhus, udgør således et sammenhængende arbejdsmarked med cirka en halv million arbejdspladser og omkring dobbelt så mange indbyggere. Tal fra Danmarks Statistik viser, at pendlingen på tværs af kommunegrænser er stigende, hvilket skaber et øget pres på infrastrukturen og således gør det nødvendigt at investere i kollektive løsninger, der giver adgang til og fra arbejdspladser, handelsmuligheder, erhvervsområder, uddannelsesinstitutioner, kultur og forlystelser og kommer hele den østjyske region til gavn.

## Højklasset kollektiv infrastruktur i Østjylland

I Samspil 2030 integreres de statslige planer for baneudbygning, planerne for nye højklassede bus- og letbaneetaper og Letbanens etape 1 i et sammenhængende net, der sikrer en god mobilitet i Østjylland (Aarhus, Favrskov, Norddjurs, Odder, Randers, Silkeborg, Skanderborg og Syddjurs Kommuner) og samtidig bidrager til at skabe fremdrift i den grønne omstilling.

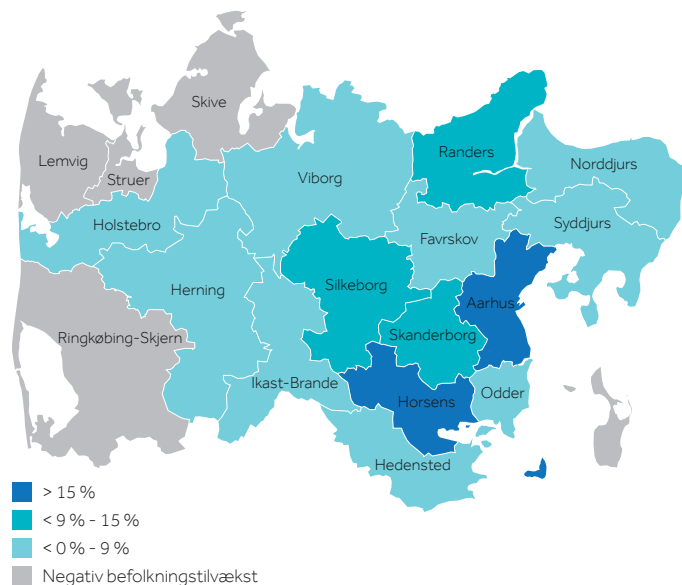
I planen foreslås det at etablere trafikale knudepunkter, hvor det er muligt at skifte mellem kollektiv og individuel transport – både tog, letbane, busser, biler og cykler, bl.a. med nye terminaler ved Hasselager og Brabrand, forbedrede skiftemuligheder mellem regionaltog og letbane/højklasset bus ved Hinnerup Station samt et Parker&Rejs-anlæg ved E45, som vil give bilister en unik mulighed for at parkere direkte ved motorvejen og fortsætte rejsen med Letbanen mod Aarhus og Skejbyområdet, hvor der er et stort antal arbejdspladser, bl.a. Aarhus Universitetshospital.

De statslige planer for baneudbygning med en timemodel for rejser mellem de største byer i Danmark vil give et kraftigt løft til den kollektive trafik mellem landsdelene og muliggør øget togbetjening i Østjylland.

I statens planer for timemodellen indgår en ny bane mellem Hovedgård nord for Horsens og Hasselager syd for Aarhus, som skal være med til at muliggøre timemodellen. Denne nye bane vil samtidig fungere som et supplement til den eksisterende banestrækning via Skanderborg. En kommende fast Kattegatforbindelse, som vil kunne sikre en transporttid på kun én time mellem Aarhus og København, vil ligeledes kunne frigive kapacitet på den østjyske længdebane. Det vil give mulighed for øget betjening af regionale tog og nærtog i Østjylland. Planerne åbner samtidig mulighed for S-togslignende drift på den eksisterende banestrækning mellem Aarhus og Skanderborg og videre sydpå mod Horsens. I Samspil 2030 er der lagt op til, at stationen i Stilling genåbnes, og at der etableres en ny terminal samt et Parker&Rejs-anlæg i Hasselager, hvor tog og letbane mødes. Denne terminal bliver et attraktivt omstigningspunkt for et stort antal rejser. Bilister vil herfra både kunne tage tog mod København eller Aarhus og ligeledes med Letbanen/BRT i retning mod Aarhus.

Staten har lavet forundersøgelser for en ny direkte regionalbane på strækningen Aarhus-Galten-Silkeborg, som vil være en stor forbedring af den kollektive trafik på tværs af Region Midtjylland, særligt som dobbeltsporet bane. Det åbner mulighed for at betjene bysamfund og forstadsområder mellem Aarhus og Silkeborg med nærbanetrafik.

## BEFOLKNINGSTILVÆKST I REGION MIDTJYLLAND



Befolkningstilvækst i Region Midtjylland i perioden 2015-2040 (Kilde: Danmarks Statistik).

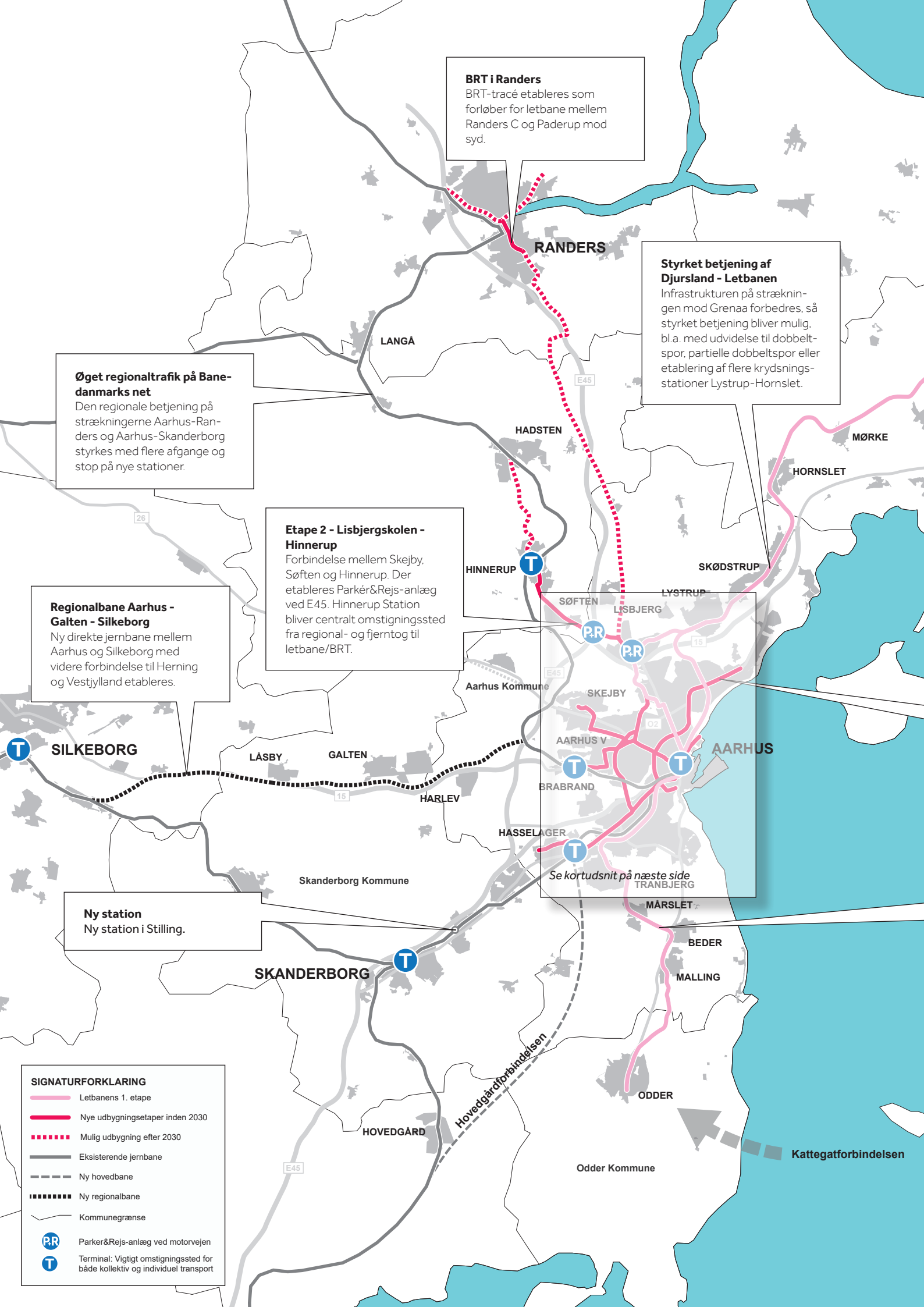
I tilknytning til regionalbanen foreslås det, at Brabrand Station genåbnes, og at der etableres en terminal, som kan sikre sammenhæng mellem driften på regionalbanen, etape 2 til Brabrand og busdriften i den vestlige del af Aarhusområdet. I tilknytning hertil etableres et Parker&Rejs-anlæg.

## Samspil 2030 understøtter statens planer for baneudbygning i Østjylland og styrker en sammenhængende mobilitet mellem landsdelene, i det østjyske bybånd og internt i Aarhusområdet.

### Trafikale knudepunkter

Med etableringen af højklasset kollektiv infrastruktur følger et behov for at sætte fokus på trafikale knudepunkter, hvorfra der sikres god korrespondance mellem den kollektive trafik, der benytter den højklassede infrastruktur, og andre transportformer, så det bliver så optimalt som muligt at foretage et skift. Knudepunkterne er et væsentligt bindeled for den samlede mobilitet i Østjylland, og for at det bliver mere attraktivt at skifte mellem forskellige transportformer på sin rejse.

I Samspil 2030 er der udpeget nye og eksisterende terminaler og Parker&Rejs-anlæg, som fungerer som større knudepunkter. Men i og omkring Aarhus er der en række mindre knudepunkter i form af stationer, mindre terminaler og stoppesteder, som ligeledes er vigtige omstigningssteder både nu og med etableringen af mere højklasset kollektiv infrastruktur, og som har brug for en væsentlig forskønnelse og opgradering. Nogle kommuner er allerede i gang med dette, bl.a. i forbindelse med Letbanens etape 1, og der vil komme yderligere fokus på dette med projekterne i Samspil 2030.



**BRT i Randers**  
 BRT-tracé etableres som forløber for letbane mellem Randers C og Paderup mod syd.

**Styrket betjening af Djursland - Letbanen**  
 Infrastrukturen på strækningen mod Grenaa forbedres, så styrket betjening bliver mulig, bl.a. med udvidelse til dobbeltspor, partielle dobbeltspor eller etablering af flere krydsningsstationer Lystrup-Hornslet.

**Øget regionaltrafik på Bandedanmarks net**  
 Den regionale betjening på strækningerne Aarhus-Randers og Aarhus-Skanderborg styrkes med flere afgange og stop på nye stationer.

**Etape 2 - Lisbjergskolen - Hinnerup**  
 Forbindelse mellem Skejby, Søften og Hinnerup. Der etableres Parker&Rejs-anlæg ved E45. Hinnerup Station bliver centralt omstigningssted fra regional- og fjern tog til letbane/BRT.

**Regionalbane Aarhus - Galten - Silkeborg**  
 Ny direkte jernbane mellem Aarhus og Silkeborg med videre forbindelse til Herning og Vestjylland etableres.

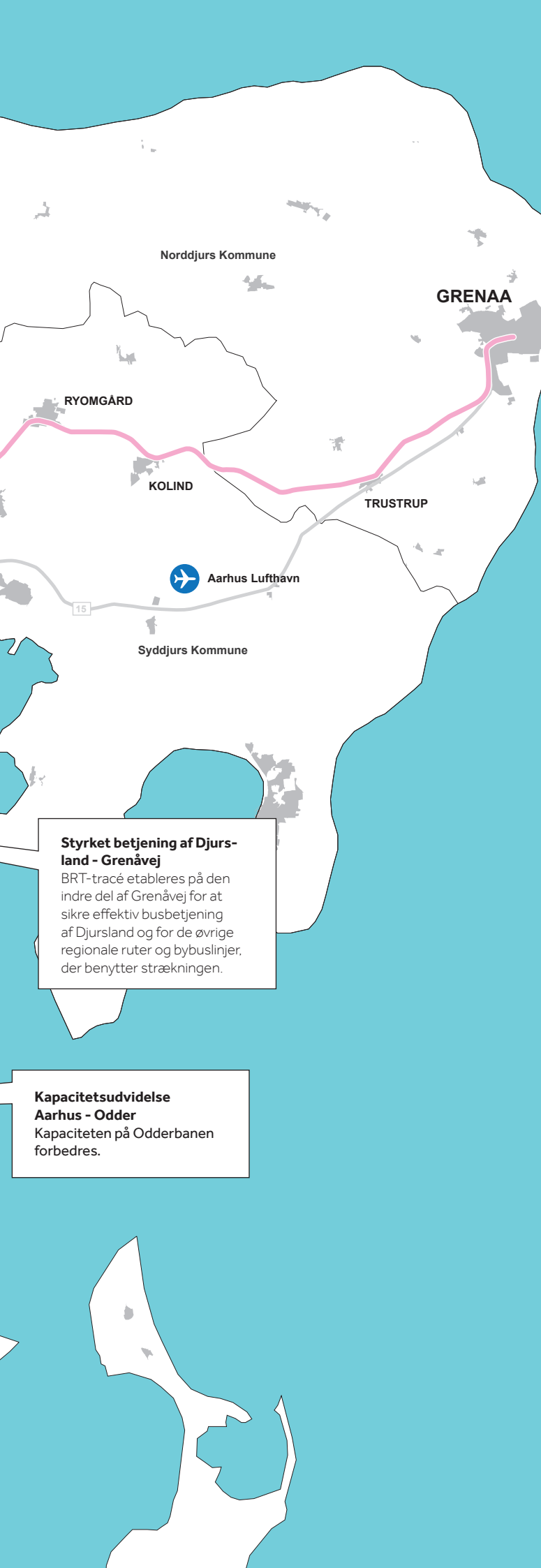
**Ny station**  
 Ny station i Stilling.

**SIGNATURFORKLARING**

- Letbanens 1. etape
- Nye udbygningsetaper inden 2030
- Mulig udbygning efter 2030
- Eksisterende jernbane
- Ny hovedbane
- Ny regionalbane
- Kommunegrænse
- P.R Parker&Rejs-anlæg ved motorvejen
- T Terminal: Vigtigt omstigningssted for både kollektiv og individuel transport

Se kortudsnit på næste side  
**TRANBJERG**





## Styrket regional mobilitet

En række konkrete projekter kan bidrage til at styrke den regionale mobilitet og sammenhængskraft og dermed reducere trængselsproblemerne, bl.a. på indfaldsvejene i Aarhus.

### Etape 2 - Lisbjergskolen – Hinnerup

Letbanens etape 1 er bygget med en afgang til Lisbjergskolen, der sikrer, at banen kan videreføres mod Hinnerup som en del af etape 2. Strækningen vil betjene Aarhus Kommunes store fremtidige byudviklingsområder fra Lisbjerg mod E45 og knytter sig til et nyt stort Parker&Rejs-anlæg ved E45. Samtidig betjenes Søften og Hinnerup, hvor der bliver mulighed for skift til IC- og regionaltog. Denne etape VVM-udredes nu, og som del af processen undersøges en trængselsfri busløsning mellem Parker&Rejs-anlæg ved E45 og Hinnerup St. som et alternativ.

### Regionalbane Aarhus – Galten – Silkeborg

En ny direkte jernbanestrækning Silkeborg-Galten-Aarhus vil næsten halvere rejsetiden mellem Silkeborg og Aarhus og betyde, at Herning-Aarhus kan køres på under en time. Dermed skabes et reelt transportalternativ til bilen for de mange rejsende i korridoren. Det vil føre til en øget andel af rejser med kollektiv trafik og give mulighed for en bæredygtig byudvikling i byfingeren langs banen. Samtidig vil en ny regionalbane også skabe bedre sammenhæng til Herning og Vestjylland.

### Forbindelse til Hadsten og Randers

På sigt, i takt med realiseringen af den høje byvækstforventning i området, kan en stærk, sammenhængende infrastruktur mellem Aarhus og Hadsten/Randers blive vigtig. En BRT-korridor fra Randers C til Randers Syd som forløber for en letbane kan være et godt først skridt til betjening af de store erhvervs-, bolig- og udviklingsområder i Randers syd.

### Styrket betjening af Djursland

Letbanestrækningen til Grenaa, som kom i drift i foråret 2019, udgør en stærk ryggrad i betjeningen af Djursland. Banen er dog primært enkeltsporet og har få krydsningsmuligheder, hvilket gør det vanskeligt at øge antallet af afgang og således styrke betjeningsomfanget. Samtidig ligger særligt den sydlige del af Djursland langt fra Letbanen.

Derfor indgår tiltag, der kan styrke driften på strækningen til Grenaa i Samspil 2030, bl.a. med partielle dobbeltspor på bane-strækningen mellem Lystrup-Hornslet og nye krydsningsstationer. Samtidig skal der sikres en solid buskorridor mellem den sydlige del af Djursland og Aarhus, hvor særligt fremkommeligheden på strækningen i Aarhus, som også vil gavne en række øvrige regionale og bybuslinjer vil være i fokus.

I det videre arbejde vil det fortsat blive undersøgt, hvordan betjeningen af Aarhus Lufthavn bedst muligt kan understøttes.

### Kapacitetsudvidelse Aarhus - Odder

Letbanestrækningen til Odder, som også er enkeltsporet, har tilsvarende begrænsninger som strækningen til Grenaa. Derfor indgår det også i Samspil 2030, at kapaciteten skal udvides, så antallet af afgang kan øges, samtidig med at der kan opnås en forbedret driftsstabilitet.

### Øget regionaltrafik på Banedanmarks net

Togtrafikken indgår som en vigtig del af det samlede højklassede net i Aarhusområdet. En styrket regional togbetjening på Banedanmarks net - eksempelvis gennem øget frekvens og flere stationer - kan her være et vigtigt redskab i at styrke den kollektive trafikskonkurrenceevne regionalt. Konkret undersøges mulige driftsoplæg med styrket betjeningen på strækningerne Horsens - Skanderborg - Aarhus og Aarhus - Randers, bl.a. med nye stationer i Brabrand og Stilling og Hasselager.

#### Styrket betjening af Djursland - Grenåvej

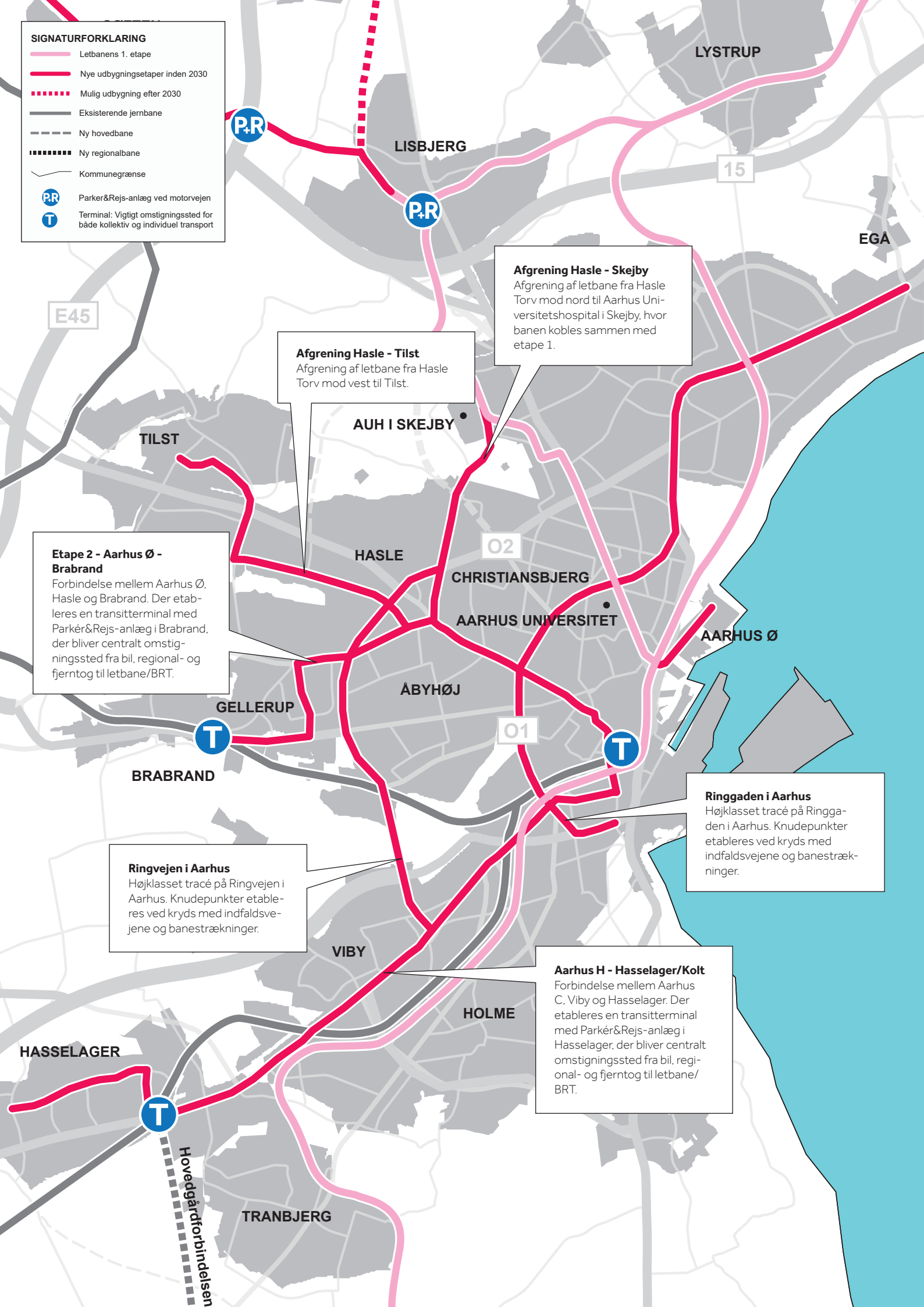
BRT-tracé etableres på den indre del af Grenåvej for at sikre effektiv busbetjening af Djursland og for de øvrige regionale ruter og bybuslinjer, der benytter strækningen.

#### Kapacitetsudvidelse Aarhus - Odder

Kapaciteten på Odderbanen forbedres.

**SIGNATURFORKLARING**

- Letbanens 1. etape
- Nye udbygningsetaper inden 2030
- Mulig udbygning efter 2030
- Eksisterende jernbane
- Ny hovedbane
- Ny regionalbane
- Kommunegrænse
- P+R Parker&Rejs-anlæg ved motorvejen
- T Terminal: Vigtigt omstigningssted for både kollektiv og individuel transport



**Afgrening Hasle - Skejby**  
 Afgrening af letbane fra Hasle Torv mod nord til Aarhus Universitetshospital i Skejby, hvor banen kobles sammen med etape 1.

**Afgrening Hasle - Tilst**  
 Afgrening af letbane fra Hasle Torv mod vest til Tilst.

**Etape 2 - Aarhus Ø - Brabrand**  
 Forbindelse mellem Aarhus Ø, Hasle og Brabrand. Der etableres en transitterminal med Parker&Rejs-anlæg i Brabrand, der bliver centralt omstigningssted fra bil, regional- og fjerntog til letbane/BRT.

**Ringgaden i Aarhus**  
 Højklasset tracé på Ringgaden i Aarhus. Knudepunkter etableres ved kryds med indfaldsvejene og banestrækninger.

**Ringvejen i Aarhus**  
 Højklasset tracé på Ringvejen i Aarhus. Knudepunkter etableres ved kryds med indfaldsvejene og banestrækninger.

**Aarhus H - Hasselager/Kolt**  
 Forbindelse mellem Aarhus C, Viby og Hasselager. Der etableres en transitterminal med Parker&Rejs-anlæg i Hasselager, der bliver centralt omstigningssted fra bil, regional- og fjerntog til letbane/BRT.

Hovedgårtrforbindelsen

## Styrket mobilitet i Aarhus

Et stærkt net, der binder Aarhus by sammen, er afgørende for, at den kollektive trafik kan være et alternativ til biltrafikken. Dette gælder både for de regionale rejsende, der ankommer med bus, tog eller bil og skal med kollektiv trafik til deres endemål i byen, og for de lokale rejsende internt i byen.

### Etape 2 - Aarhus Ø – Brabrand inkl. Brabrand St.

Projekter for højklassede tracéer mellem Aarhus Ø og Brabrand via Banegårdspladsen er sammen med projektet mellem Lisbjergskolen og Hinnerup under afklaring. I den forbindelse undersøges anlægs- og samfundsøkonomi, ligesom der gennemføres miljøvurderinger (VVM). Hovedforslagene er letbane, men det undersøges også om busbaserede løsninger kan være en mulighed. Aarhus Byråd har desuden et ønske om at fremskynde anlæg af letbanen på Aarhus Ø.

Det højklassede tracé vil forbinde flere af byens store bolig-, uddannelses- og kulturinstitutioner og er et centralt element i omformningen af både Aarhus Ø, Aarhus H-området og Gellerup, som skal transformeres fra udsat boligområde til en attraktiv bydel. Tracéet ender ved en ny terminal i Brabrand med mulighed for skift mellem letbane/BRT til tog, busser og individuel transport.

### Ringvejen i Aarhus

Ringvejen giver de rejsende mulighed for at komme hurtigt på tværs af indfaldsvejene, når de har rejsemål i de ydre dele af byen. Dette understøttes af en række stærke knudepunkter, hvor Ringvejen møder øvrige kollektive korridorer. Omkring Ringvejen ligger flere store rejsemål, bl.a. Aarhus Universitetshospital og en række store arbejdspladser. Samtidig betjenes flere tætte beboelsesområder, herunder Gellerup, Viby og Hasle. Ringvejen er i høj grad præget af trængsel i myldretiden, og en højklasset kollektiv løsning vil således styrke det samlede kollektive net markant og give en konkurrencefordel mod biltrafikken.

### Aarhus H - Hasselager/Kolt

Et højklasset tracé mellem Banegårdspladsen ved Aarhus H og Hasselager vil betjene nogle af de tættest befolkede områder i Aarhus. Strækningen fra Banegårdspladsen frem til Marselis Boulevard er kendetegnet ved tæt bebyggelse. Derudover ligger et af de største trafikale knudepunkter i Aarhus, Viby Torv, på strækningen. Korridoren knytter nettet i den kollektive trafik sammen flere steder og betjener bl.a. en mulig terminal i Hasselager, som kan give omstigning mellem letbane/BRT, busser, tog og individuel transport. Udbygget som letbane vil den give mulighed for, at letbanetog fra Odder også kan benytte sporene på Skanderborgvej mod Aarhus.

### Afgreninger fra Brabrandetapen

Der er belyst to afgreninger fra en mulig letbaneetape til Brabrand. Det gælder en afgrening:

- **fra Hasle Torv mod nord til Aarhus Universitetshospital i Skejby.** Tracéet betjener tætte boligområder og knytter Viborgvej sammen med universitetshospitalet, som betjenes med en ekstra station ved den sydlige del.
- **fra Hasle Torv mod vest til Tilst.** På denne strækning ligger der tætte boligområder samt kommunens største kollegie, Skjoldhøj.

### Ringgaden i Aarhus

Ringgaden er en anden vigtig tværforbindelse i Aarhus, der binder tætte bykvarterer sammen med flere store rejsemål, bl.a. Aarhus Universitet. Et højklasset trængselsfrit tracé langs Ringgaden sikrer høj regularitet ved at inddrage kørespor fra biltrafikken og giver dermed en konkurrencefordel for valg af kollektiv trafik.

## Fra vision til virkelighed

Visionen Samspil 2030 sætter retningen for udviklingen af den kollektive trafik i Aarhusområdet i de kommende mange år. Denne retning er vigtig for at sikre, at den løbende udvikling trækker i den rigtige retning.

Den samlede vision er omfattende, og for at sikre den bedst mulige ressourceudnyttelse, skelnes der i Samspil 2030 mellem projekter, der realistisk kan igangsættes inden 2030, og projekter med længere perspektiv.

De første skridt er taget for to af projekterne. For etape 2, Lisbjergskolen – Hinnerup og Aarhus Ø – Brabrand (herunder Brabrand Station) er der sat gang i projektafklaring, planlægning og miljøvurdering (VVM). Heri indgår en afdækning af valget mellem letbane, BRT og bus i trængselsfrit tracé. Undersøgelserne ventes færdige i 2021, idet der dog er et ønske fra Aarhus Byråd om at fremrykke projektet på Aarhus Ø. For en ny regionalbane Silkeborg – Aarhus har staten gennemført en såkaldt fase 1-undersøgelse. Både etape 2 og den nye regionalbane indgår i KKR Midtjylland og Region Midtjyllands fælles indspil til statslige investeringer i trafikal infrastruktur.

For de øvrige projekter, der kan være relevante at igangsætte inden 2030, er der gennemført forundersøgelser, der bl.a. skitserer fysiske løsninger og anlægsøkonomi.

### ANLÆGSOVERSLAG I 2019-PRISNIVEAU INKL. 50 % KORREKTIONSRESERVE

	Længde (km)	Anlægsudgift (mia. kr.)
<b>Fase 2-undersøgelse, herunder VVM, igangsat</b>		
Etape 2 Lisbjergskolen - Hinnerup	8,6	0,65 - 0,7**
Etape 2 Aarhus Ø* - Brabrand, ekskl. Brabrand St.	9,0	1,24**
<b>Fase 1-undersøgelse gennemført</b>		
Ny regionalbane Silkeborg - Aarhus	29,0	2,0 - 3,7***
<b>Forundersøgelse gennemført</b>		
BRT Randers C - Randers S	4,8	0,3
Letbane / BRT Ringvejen	9,2 / 10,0	0,9 / 0,5
Letbane / BRT Aarhus H - Hasselager/Kolt	11,5 / 11,3	1,2 / 0,5
Letbane Hasle - Tilst	3,0	0,4
Letbane Hasle - Skejby	4,7	0,6
Letbane / BRT Ringgaden	6,1 / 6,1	0,9 / 0,1
BRT Grenåvej	6,6	0,2

\* Et projekt for delstrækningen til Aarhus Ø undersøges med henblik på en fremrykket etablering. Der foreligger dog endnu ikke et særskilt anlægsoverslag herfor.

\*\* Anlægsoverslag i 2015-prisniveau.

\*\*\* Anlægsoverslag i 2016-prisniveau.

### Letbanesamarbejdet

Otte østjyske kommuner (Aarhus, Favrskov, Norddjurs, Odder, Randers, Silkeborg, Skanderborg og Syddjurs Kommune), Region Midtjylland og Midttrafik samarbejder om at etablere højklasset kollektiv infrastruktur i Østjylland.



# FLEXTRAFIK: GENNEMGANG AF ÅBNE KØRSELSORDNINGER

Flextur, Plustur & Flexbus

## Indhold

<b>1.0</b>	<b>Introduktion til Flextrafik</b>	2
1.1	Åbne vs. lukkede kørselsordninger	2
1.2	Planlægning af turene	2
<b>2.0</b>	<b>Flextur</b>	3
2.1	Grundprincipper ved Flextur	3
2.2	Hvem benytter Flextur?	3
2.3	De mange varianter af Flextur	3
2.3.1	Grundopsætningen af Flextur	3
2.3.2	Eksempel på varianter	5
2.4	Bestilling og betaling	6
2.5	Udfordringer med Flextur	6
2.6	Flextur i Rejseplanen	8
<b>3.0</b>	<b>Plustur</b>	8
3.1	Grundprincipper ved Plustur	8
3.2	Eksempler på varianter og undtagelser	9
3.3	Bestilling og betaling	9
3.4	Udfordringer ved Plustur	9
3.5	Hvordan og hvornår opprioriteres Plustur af kommunerne?	10
<b>4.0</b>	<b>Flexbus</b>	10
4.1	Grundprincipper ved Flexbus	10
4.2	Hvem benytter Flexbus?	10
4.3	Udfordringer med Flexbus	10
4.4	Eksempler på varianter	11
4.5	Bestilling og betaling	11
4.5	Flexbusafgange ift. busafgange	12
<b>5.0</b>	<b>Bilag</b>	12



## 1.0 Introduktion til Flextrafik

Flextrafik henvender sig til borgere, som ikke har mulighed for at benytte den almindelige kollektive trafik, samt til borgere, som har få eller ingen muligheder for anden kollektiv trafik. Flextrafik kan karakteriseres som behovsstyret, koordineret kollektiv trafik, hvor der må forventes omvejskørsel. Med Flextrafik bliver kunden kørt i taxa, liftbil eller personbil. Flextrafik er den samlede betegnelse for alle de kørselstyper, der indgår i den behovsstyrede kollektive trafik. Flextrafikkens kørselsordninger kan opdeles i to overordnede kategorier:

### 1. Kørsel alle kan bestille (åbne):

- Flextur
- Plustur
- Flexbus

### 2. Kørsel man skal visiteres til (lukkede):

- Handicapkørsel
- Patientbefordring
- Kommunalkørsel

Afhængig af kundens visitering på lukkede kørsler samt den enkelte opsætning af åbne kørselsordninger i den pågældende kommune, koordineres kørslen samlet. Det vil sige, at planlægningssystemet og trafikstyrere i Midttrafik så vidt muligt planlægger al kørsel, så der opnås mest mulig sam - og kædekørsel – og dermed mindst mulig tomkørsel. På den måde optimeres al kørslen samlet. Jo mere sam - og kædekørsel, desto bedre økonomi for bestillerne.

Nøgletal for de tre åbne kørselsordninger kan findes i bilag 2.0.

## 1.1 Åbne vs. lukkede kørselsordninger

**De lukkede kørselsordninger** er karakteriseret ved, at kunderne skal visiteres (godkendes) af kommunerne eller region til kørselsordningen. Handicapkørsel bestilles ved Midttrafik, mens den Siddende Patientbefordringen bestilles ved Region Midtjyllands kørselskontor, og kommunalkørsel bestilles af kommunerne selv gennem IT-systemet, Midttrafik stiller til rådighed. Fælles for dem alle er dog, at Midttrafik gennem en række leverandører udfører kørslen under den fælles betegnelse; Flextrafik.

**De åbne kørselsordninger** kan bestilles af alle, og er karakteriseret ved, at de skal supplere den kollektive trafik, særligt i de områder, der ikke er dækket af almindelig kollektiv bustrafik. Alle ordninger bestilles gennem Midttrafik, enten online eller telefonisk, og indgår i den samlede koordinerede planlægning sammen med alle de øvrige kørselsordninger.

## 1.2 Planlægning af turene

Midttrafik gennemfører årligt ca. 1 mio. ture i Midttrafiks område, som planlægges løbende i planlægningssystemet, Planet. Midttrafiks bestillere (kommunerne og regionen) bestiller kørsler direkte i planlægningssystemet døgnet rundt. Dertil kommer, at Midttrafik har et Servicecenter, hvor der modtages telefoniske bestillinger på Flextur, Handicapkørsel og Flexbus. Der modtages årligt ca. 190.000 opkald til Servicecenteret.

Ved alle bestillinger ser planlægningssystemet på tre parametre i prioriteret rækkefølge:

1. Hvilken vogn opfylder kundens kørselsbehov (evt. hjælpemiddel, plads i vogn, solokørsel, direkte kørsel)
2. Hvilken vogn kan afhente kunden til den aftalte tid – indenfor det aftalte serviceniveau. Ved visiteret kørsel kan bestillerne aftale individuelt serviceniveau for den enkelte kunde eller kørselstype.
3. Hvilken vogn er billigst. I beregning af hvilken vogn der er billigst, ser planlægningssystemet bl.a. på mulighed for samkørsel med andre kunder/befordringsordninger.

Dette planlægningssystem anvendes af alle trafikelskaber i Danmark (undtagen Bornholms Trafikelskab) og Region Midtjylland, og vedligeholdes i et tværgående samarbejde, FlexDanmark.

## 2.0 Flextur

### 2.1 Grundprincipper ved Flextur

Flextur giver kommunerne mulighed for at tilbyde behovsstyret kollektiv trafik i tyndt befolkede områder. Flextur kan anvendes som et supplement til øvrig kollektiv trafik på steder og tidspunkter, hvor det ikke længere er økonomisk rentabelt at bevare hele ruten eller dele af den.

Flextur kan bestilles af alle. Man skal således ikke tilmelde eller framelde sig Flextur. Ønsker kunden at bestille online, skal denne oprette en profil, og tilknytte et betalingskort. Ved telefonisk bestilling er der ingen form for tilmelding.

Flextur kører fra adresse til adresse (fra kantsten til kantsten) og tilbydes alle dage fra 06.00 – 24.00, dog ikke den 24. og 31. december. Kørslen skal bestilles telefonisk senest en time før ønsket afhentning, mellem kl. 07.00 – 20.00, ugens 7 dage men online til kl. 23.00 for kørsel samme dag.

Da Flextur er tænkt som en del af den kollektive trafik, er det relevant at se på fordele og ulemper for de forskellige parter i forhold til buskørsel.

### 2.2 Hvem benytter Flextur?

Midttrafik har i 2017 gennemført en produktundersøgelse af Flextur. Der blev ved undersøgelsen foretaget telefoninterviews af 1.250 personer, som har benyttet Flextur. 46 % af disse personer var 70 år og opefter, og 71 % af dem var kvinder.

Tidligere undersøgelser viser, at kunderne fx bruger Flextur til og fra indkøb, læge, besøg på ældre -, lokal-, genoptrænings -og aktivitetscenter, stoppesteder/knudepunkter, fritidsaktiviteter og spisesteder.

### 2.3 De mange varianter af Flextur

#### 2.3.1 Grundopsætningen af Flextur

Administrationen har i bilag 1 lavet en oversigt over opsætningerne af Flextur i kommunerne. Flextur består i sin grundform af tre takster, som kommunerne kan vælge. Prisen har naturligvis stor indvirkning på graden af benyttelsen, og dermed kommunens økonomi på området.

- 4 kr. pr. kilometer (minimum 30 kr. pr. tur)
- 7 kr. pr. kilometer (minimum 35 kr. pr. tur)
- 14 kr. pr. kilometer (minimum 70 kr. pr. tur)

Siden opstarten er en ekstra grundtakst dog blevet tilføjet, da Randers og Aarhus' byzoner i 2016 blev ændret til minimum 100 kr. inkl. de første 5 km herefter 14 kr. pr. km. Der skete en justering, fordi det viste sig, at kørselstilbuddet ikke var omkostningsneutralt for kommunerne.

Ved Flextur skelner man altså mellem fire kategorier af Flextur-tilbuddet. En kommune skal grundlæggende vælge, om de vil tilbyde:

- Flextur uden kommunestøtte
  - Det vil sige, at taksten sættes, så kunden/egenbetalingen finansierer turene, og kommunen ikke økonomisk støtter turen. Prisen vil derfor være 14 kr. pr. km. (minimum 70 eller 100 kr. pr. tur).
- Kommunestøttet Flextur
  - Det vil sige, at taksten sættes, så kunden/egenbetalingen kun delvist finansierer turene, og kommunen støtter med økonomi på det resterende beløb. Prisen vil derfor være enten 4 eller 7 kr. pr. km.
- Områdestøttet Flextur
  - Det vil sige, at kommunen kun ønsker at tilbyde kommunestøttet Flextur i et afgrænset område, fx i oplandet, hvor mobilitet måske i forvejen er begrænset med kollektiv trafik. Her kan prisen være enten 4 eller 7 kr. pr. km., hvor den i et andet område, fx byzonen er 14 kr. pr. km.

Mængden af varianter af Flextur er blevet øget med årene - dette på grund af efterspørgsel fra kommunerne, og fordi Midttrafik har imødekommet disse. Det har naturligvis affødt, at Flextur-opsætningen nu findes i mange varianter. Kommunerne kan nu, udover at tage stilling til grundtaksten, også tage stilling til følgende opsætningsmuligheder i samarbejde med Midttrafik:

### **1. Byzoner**

Kommunerne kan indføre byzoner i Flextur opsætningen, som typisk indføres med højere takst end oplandet. Primært for at mindske brugen af Flextur i områder, hvor der i forvejen er tilfredsstillende dækning af almindelig kollektiv trafik.

### **2. Byzoner med knudepunkter**

I byzonerne udpeges knudepunkter i samarbejde med kommunerne, hvor kunderne kan rejse fra/til byzonen til/fra oplandet. Øvrige rejser til byzonen, både internt og fra oplandet sker til ikke støttet Flextur takst.

### **3. Prisaftaler med nabokommuner**

Kommunerne kan indgå prisaftaler med nærliggende kommuner. Typisk indgås prisaftalen, så kommunens borgere opnår kørsel til og fra den nærliggende kommune til nedsat takst, fx taksten i oplandet til 4 eller 7 kr. Er der ikke indgået prisaftale, koster turen 14 kr. pr. km. fra start til slut, når man krydser en kommunegrænse.

### **4. Prisaftaler med Region Syddanmark**

Kommuner, som grænser op til kommuner i Region Syddanmark, kan indgå prisaftaler med de kommuner, som grænser op til kommunen, så kunderne kan køre til 5 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur).

### **5. Tidsbegrænsning af opsætningen**

Kommunerne kan også i en kombination af rejseregler og systemopsætning indføre særlige regler for brug af Flextur i udvalgte tidsrum. For eksempel kan man fastlægge således, at kunderne kan rejse fra knudepunkt til knudepunkt i byzonen inden for et begrænset tidsrum.

## 6. Minimumsgrænser på antal kilometer

Ligeledes kan kommunerne fastsætte rejsebestemmelser, der sætter en nedre grænse for antallet af kilometer, således antallet af meget korte rejser begrænses. Som ved Flextur Ungkonceptet i Syddjurs Kommune og Hedensted Kommune.

## 7. Indførelse af zoner uden for hjemkommune

Derudover kan kommunerne oprette afgrænsede områder en i kommune, ligesom det er tilfældet ved byzoner, hvor man kan fastsætte taksten anderledes end i den øvrige del af kommunen. Det er tilfældet med aftalen i Syddjurs Kommune, hvor kunderne kan rejse med Flextur til 4 kr. pr. km til og fra Regionshospitalet Randers.

## 8. Indførelse af Flextur Ung

Midttrafiks kommuner kan også indføre gratis Flextur til kunder, som har et Ungdomskort.

Syddjurs og Skanderborg Kommuner tilbyder unge med Ungdomskort at køre gratis med Flextur.

### 2.3.2 Eksempel på varianter

De mange varianter afføder som nævnt et produkt, som er vanskeligt at forstå for kunderne, og ligeledes forklare for kommunerne og Midttrafik.

Administrationen bringer herunder et par eksempler på opsætninger af Flextur herunder:

#### **Eksempel 1:**

##### **4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur):**

Til/fra oplandet til/fra "specifikt knudepunkt i byzonen"

Ture uden for byzonen (i oplandet)

Mellem kl. 18.00 - 24.00 på hverdage: Fra knudepunkt til knudepunkt i byzonen samt til/fra opland til/fra et af knudepunkterne X, X, X, X og X.

Til/fra adresse i byzonen til/fra et af knudepunkterne X, X, X, X og X.

##### **14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur):**

Ture inden for byzonen

##### **Prisaftaler med: X antal kommuner.**

#### **Eksempel 2:**

4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)

Gratis Flextur for unge med Ungdomskort

##### **Prisaftaler med: X antal kommuner:**

Flextur til og fra specifikt sygehus i en anden kommune til 4 kr. pr. km.

7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur) til/fra nærliggende kommune.

4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur) til/fra nærliggende kommune.

Krydses andre kommunegrænser koster turen 14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur).

Krydses kommunegrænsen til udvalgt kommune, koster turen 14 kr. pr. km (min. 100 kr. inkl. de første 5 km).

Krydses kommunegrænsen til udvalgt kommune, koster turen 14. kr. pr. km (min. 100 kr. inkl. de første 5 km).

## 2.4 Bestilling og betaling

Flextur kan bestilles på tre måder:

- Flextrafik app- fælles for trafikskaberne
- Online: [midttrafik.flextrafik.dk](http://midttrafik.flextrafik.dk) – fælles for trafikskaberne
- Telefonisk via Midttrafiks Servicecenter

Kunderne får 10 % rabat, hvis de bestiller Flextur via app eller onlinebestillingen. Når man bestiller online og via app, kan man kun betale med tilknyttet betalingskort. Man kan ikke betale kontant ved indstigning på online-bestilte ture. Omvendt er eneste betalingsmulighed pt., når man bestiller turen telefonisk: At betale kontant ved indstigning. Medrejsende kunder betaler 50 % af 1. kundes pris. Der kan medtages op til fire betalende medrejsende pr. bestilling.

Administrationen har godkendt udviklingen af en ny Flextrafik-billettype i Midttrafik app, hvor kunden kan vælge den oplyste pris ved bestillingen, og betale den heri med MobilePay eller betalingskort. Løsningen forventes klar i løbet af foråret 2020.

Ved bestilling skal kunden oplyse følgende:

- Navn og telefonnummer, som chaufføren kan kontakte kunden på
- Nøjagtig start- og slutadresse, samt kommune og postnummer
- Det tidspunkt, du ønsker at blive hentet eller være fremme på
- Antal personer, maks. fem
- Om kunden medbringer bagage. Chaufføren yder hjælp ved ét stk. bagage maks. 11 kg
- Om kunden medbringer hjælpemidler, fx rollator eller kørestol
- Om kunden medbringer barnevogn eller autostol

Ved afhentningen kan vognen komme fra 5 minutter før til 20 minutter efter det aftalte afhentningstidspunkt. Af hensyn til koordineringen af turene, kan der også forekomme omvejskørsel, så turen kan tage op til 100 % længere tid end den direkte vej. Kunden betaler altid kun for den direkte kørsel. Er turen bestilt med ankomst til et bestemt tidspunkt, f.eks. til en togafgang, må dette ikke overskrides.

## 2.5 Udfordringer med Flextur

Ved Flextur modtager Midttrafik løbende input fra kunderne ved bestilling, håndtering af kørslen samt klager. Der er i 2019 modtaget i alt 107 klager om Flextur, hvor der er udført ca. 150.000 ture. Ud fra dette er opstillet en række hovedpunkter, som i dag udfordrer kundernes brug af Flextur:

### 1. Betalingsmidler

Betaling med betalingskort er i dag kun en mulighed, når kunden benytter sig af onlinebestilling på hjemmesiden eller via FlexDanmarks app-løsning.

Herudover er det muligt at betale kontant direkte hos chaufføren, hvis man bestiller turen telefonisk. Et lille fåtal af kunder har ingen anden mulighed end at bestille telefonisk, fordi de ikke er digitale. Men samtidig er det besværligt at bære kontanter pga. begrænsede muligheder for hævning.

Administrationen har godkendt udviklingen af en billettype i Midttrafik app til Flextur, som kan betales med betalingskort og MobilePay, og som kan fremvises ved indstigning i vognen – netop som et alternativ til den kontante betaling ved telefoniske bestillinger.

## **2. Forskellig opsætning af Flextur pr. Kommune**

Som beskrevet oven for findes der mange varianter af Flextur. Opsætningen forvirrer kunderne, og kommuner og medarbejderne har svært ved at forklare forskellene fra kommune til kommune samt undtagelsen og den enkelte variant for den specifikke kommune.

Af de i alt 107 klager modtaget i 2019, omhandler 60 af klager taksterne.

De mange varianter kræver grundig kommunikation til borgerne, men en stor del af kommunerne ønsker ikke at markedsføre Flextrafik, da de er bekymrede for, at det øgede kendskab vil medføre øget forbrug og dermed større udgifter.

For at øge gennemsigtigheden på Flextur har Midttrafik dog udviklet en Flextur Prisberegner, som kunderne kan benytte via Midttrafik.dk, hvor man kan indtaste fra – og til-adresse, hvorefter man får oplyst vejledende pris. Hvis der er et Flextur knudepunkt nær kundens rejsedestinationer, som man kan rejse billigere til, oplyses dette.

## **3. Krav om oprettelse af kundeprofil ved online-bestilling:**

I den nuværende løsning er det et krav, at kunden én gang skal oprette en kundeprofil, og tilknytte et betalingskort ved online-bestilling af Flextur. Kunden modtager et password, som fremadrettet skal benyttes ved bestilling. Der er behov for en kundeprofil med kreditkortoplysninger, da betalingen for turen først sker efter at turen er udført.

## **4. Online-bestilling af kørsel til/fra specialadresser, herunder knudepunkter:**

Online-bestillingssystemet er indrettet på samme måde som Planlægningssystemet, og arbejder derfor udelukkende med egentlige adresser. Det er dog muligt at bestille en Flextur til en specialadresse/knudepunkt som f.eks. en station.

Problemet i forhold til kunderne opstår ved specialadresser/knudepunkter. Det er for eksempel ikke muligt at bestille en tur til "Skanderborg Station", uden at der skal indtastes et specialtegn først – i dette tilfælde således: " \_Skanderborg Station".

Det er u hensigtsmæssigt for kunderne, at de skal have kendskab til specialtegnene. Der er indsat en hjælpemenu, som guider kunderne igennem til specialtegnene, men det er ikke en kundenvenlig løsning.

Ønsket er derfor, at kunderne fremadrettet skal kunne gennemføre en bestilling til specialadresser eller knudepunkter uden at skulle gøre brug af specialtegn, ligesom det er tilfældet på Rejseplanen.dk.

Onlinebestillingssystemet er udviklet af FlexDanmark, og det er derfor en fælles problematik for alle trafikskaberne. Der arbejdes pt. på en ny og mere kundevenlig selvbetjeningsløsning til bestilling af Flextur og handicapkørsel. Det forventes, at løsningen ligger inden udgangen af 2020.

## **5. Bestillingsfrist og afhentningsintervaller**

Flextur skal bestilles senest en time før ønsket afgang. Når kunderne bestiller, hvad enten det er online, app eller telefonisk, søger systemet efter billigste tur, inden for 15 minutter før og 45 minutter efter, med udgangspunkt i kundens ønske om at være senest fremme på et



tidspunkt - eller ønsket afgangstidspunkt. Kunden kan derfor ikke være sikker på at få opfyldt ønsket afgangstidspunkt.

## 6. Behovsstyret af kommunen

Kommunerne har mange individuelle ønsker til Flexturs konceptet i egen kommune. Hvis der er tale om ønsker, som ligger ud over det af Midttrafiks bestyrelse besluttede Flextur koncept, skal disse godkendes af bestyrelsen. At produktet kan reguleres i henhold til den enkelte kommunes ønsker, betyder også, at produktet ofte bliver meget komplekst og forvirrende for kunderne. En stor del af kommunerne ønsker ikke at markedsføre Flextur, hvilket ofte afføder et produkt, som kunderne ikke kender, og som dermed bliver yderst vanskeligt at benytte og forstå.

## 2.6 Flextur i Rejseplanen

Det er besluttet, at Flextur også skal vises i Rejseplanen på sigt. Flextur skal vises i de søgninger, hvor der ikke er anden kollektiv trafik mulig for kunden. Fynbus og Sydtrafik har lanceret i Flextur i Rejseplanen, men har oplevet driftsproblemer, hvorfor løsningen for nuværende er rullet tilbage. Administrationen afventer en detaljeret tidsplan på udviklingen fra FlexDanmark.

## 3.0 Plustur

Plustur kører kunden fra adresse til stoppestedet - eller omvendt. Dermed kan kunderne bruge den kollektive trafik, hvor der er langt til busser og tog. Plustur bliver af trafiksselskaberne beskrevet som et produkt, der bringer kunden *"The Last Mile"* til eller fra anden kollektiv trafik.

Plustur vises og bestilles kun i Rejseplanen.dk. Kunden søger på en rejse fra A til B på Rejseplanen.dk, og er der ikke mulighed for at stige på den kollektive trafik i nærheden, bliver kunden tilbudt en sammenhængende rejse, hvor Plustur bringer kunden til den øvrige kollektive trafik. Plusturen bringer med andre ord kunden til det relevante stoppested, hvor korrespondance med kollektiv trafik skal foregå videre på rejsen. Ligeledes binder den hjemturen sammen i omvendt rækkefølge, når kunden skal hjem.

Plustur vil altid koble sig på den nærmeste kollektive trafik. Derfor vil kunden aldrig få tilbudt en Plustur til at køre kunden hele vejen fra A til B.

Plustur er koordineret kørsel, og indgår i koordineringen med den øvrige Flextrafik. Det betyder, at der kan være flere med i bilen, og at turen kan være længere end den direkte vej. Plustur udføres i taxa, liftbil eller OST-vogne (offentlig service trafik).

## 3.1 Grundprincipper ved Plustur

Når man som kommune vælger at tilbyde Plustur, er der en række faktorer, som skal opsættes - primært for at begrænse, at produktet ikke vises i Rejseplanen.dk ved alle søgninger. Det er et produkt, som skal binde den kollektive trafik sammen med kunder, som bor i områder, hvor der kan være langt til nærmeste relevante stoppested. Derfor skal Plustur også kun vises i relevante områder - og bringe til relevante knudepunkter og/eller stoppesteder.

Midttrafik rådgiver kommunerne i opsætningen af Plustur, hvor flere faktorer skal fastlægges, for eksempel:

- Kommunens geografi og øvrig kollektiv trafik
- Fastlæggelse af relevante skiftsteder og områder (herunder knudepunkter og stoppesteder)

### 3.2 Eksempler på varianter og undtagelser

På nuværende tidspunkt tilbyder Lemvig og Skanderborg kommuner Plustur. Til april 2020 vil også Norddjurs Kommune tilbyde kørselsordningen.

I Samarbejde med Lemvig og Skanderborg kommuner blev der udpeget områder og skiftesteder, hvor Plustur skal køre til/fra, og som primært dækker yderområderne i oplandet, hvor der kan være langt til nærmeste skiftested med anden kollektiv trafik.

### 3.3 Bestilling og betaling

Kunden bliver som nævnt kun tilbudt en Plustur på Rejseplanen.dk. Hvis Plustur er en mulighed, vil den fremgå som en del af den rejse, der søges på. Herefter kan man bestille Plustur på Rejseplanen.dk, hvorfra man bliver omstillet til bestillingsportalen. Første gang man bruger bestillingsportalen, skal man oprette sig som bruger med Nem-ID.

Ved bestilling af en Plustur, finder Rejseplanen.dk dét tidspunkt, der ligger nærmest ankomst eller afgang med almindelig kollektiv trafik. Man kan bestille Plustur indtil en time før turens start, og tidligst 14 dage før. Plustur tilbydes kun i de tidsrum, hvor der kører busser og tog.

Ligesom ved Flextur, skal kunden være opmærksom på, at afhentningstidspunktet, der bliver oplyst på bestillingsportalen, er vejledende. Det endelige tidspunkt modtages i ordrebekræftelsen. Det endelige tidspunkt i ordrebekræftelsen kan variere med afhentning 5 minutter før og 15 minutter efter. Man skal dog altid være klar til det oplyste tidspunkt.

En Plustur koster altid 22 kr. pr. person. Det svarer til en enkeltbillet for en voksen til 1-2 zoner. Kunden betaler ved bestillingen via rejseplanen.dk med betalingskort, som tilknyttes brugerprofilen i oprettelsen ved bestilling første gang. Resten af bus- eller togrejsen betales som normalt fx med rejsekort eller Midttrafik app.

### 3.4 Udfordringer ved Plustur

Der findes nogle ulemper ved Plustur, som i dag kan skabe besvær og/eller barrierer for kunderne:

1. Oprettelse af bruger med Nem-ID
2. Manglende kendskab til produktet
3. Manglende mulighed for betaling med Rejsekort

#### **Oprettelse af bruger med Nem-ID**

Når man bestiller ture første gang, skal man oprette sig som bruger med Nem-ID. Dette vurderes at blive fundet besværligt af mange kunder, og kan muligvis afholde kunder fra at bruge produktet i første omgang.

#### **Manglende kendskab til produktet**

Derudover vil mange kunder opleve, at de aldrig bliver tilbudt en Plustur. Dette udfordrer produktkendskabet. Når kunderne møder produktet på Rejseplanen, kan de pga. manglende kendskab, undlade at benytte sig af tilbuddet.

Det sker fordi, at Plustur i sin opsætning, baserer sig på at blive tilbudt i udvalgte områder med en række faktorer, som skal opfyldes førend det vises på rejseplanen.dk.

#### **Manglende mulighed for betaling med Midttrafik app og Rejsekort**

Indtil nu er det kun muligt at betale med betalingskort via bestillingsportalen. Men fordi Plustur altid tilbydes i sammenhæng med anden kollektiv trafik, må det antages, at mange ønsker at benytte Midttrafik app og Rejsekort, som de bruger i den øvrige kollektive trafik.

### 3.5 Hvordan og hvornår opprioriteres Plustur af kommunerne?

Når Midttrafik rådgiver kommunerne om Plustur, tages hele kommunens geografi samt nuværende bustilbud i betragtning. Plustur kommer særligt på tale i kommuner, hvor oplandet er stort, og hvor det er vanskeligt at dække alle kunders behov for mobilitet.

## 4.0 Flexbus

### 4.1 Grundprincipper ved Flexbus

Flexbus kører kun på udvalgte tidspunkter, som fremgår af køreplanerne. For eksempel kan der indgå Flexbusafgange i hele eller blot dele af køreplanen. I køreplanen er angivet, at man skal bestille en Flexbus, hvis man ønsker at benytte afgangene. Flexbus kører kun, hvis kunden har bestilt turen. Den kører fra og til de stoppesteder, der er angivet i køreplanen, og efter de angivne tider.

Flexbus fungerer næsten som almindelig rutekørsel. Flexbussen kører samme strækning som bussen, men stopper kun ved de stoppesteder i køreplanen, der er bestilt kørsel fra/til. Det vil sige, at Flexbussen ikke stopper udenfor stoppestederne på ruten. Tiderne i køreplanen er vejledende – afhentningstiden kan variere fra 0 – 15 min. i forhold til det oplyste tidspunkt i køreplanen.

Flexbus oprettes efter aftale med den enkelte kommune.

### 4.2 Hvem benytter Flexbus?

Der er gennemført en tilfredshedsundersøgelse blandt kunder, der bruger Flexbus med 293 unikke interviews i perioden december 2018 - marts 2019. Undersøgelsen er udført inden Region Midtjyllands besparelser, som medførte, at flere busafgange blev omlagt til Flexbusafgange. Resultaterne fra tilfredshedsundersøgelsen kan derfor have ændret sig. Dog viser undersøgelsen, at Flexbus primært bruges til besøg hos venner og familie. Næstflest bruger Flexbus til at komme til/fra anden kollektiv trafik. Det er Midttrafiks oplevelse, at mange unge også benytter Flexbus til/fra skole/uddannelser.

37 % af de adspurgte bruger normalt bussen, og 38 % af turene blev betalt med et pendlerkort/Ungdomskort. Det tyder på, at en stor andel af kunderne er almindelige buspendlere, der bruger Flexbus på tidspunkter, hvor bussen ikke kører. Herudover bruger mange kunder Flexbus til og fra Midtjyllands Lufthavn.

### 4.3 Udfordringer med Flexbus

Der er gennemført en tilfredshedsundersøgelse blandt kunder, der bruger Flexbus med 293 unikke interviews i perioden december 2018 - marts 2019. Ud fra tilfredshedsundersøgelsen samt løbende input, kommentarer og klager fra kunderne, har Midttrafik et indtryk af, hvilke udfordringer, kunderne oplever ved Flexbus:

#### 1. Manglende kendskab til stoppestedsnavne

Kunderne ved ikke, hvad stoppestederne hedder. Nogle har været vant til blot at stille sig ned til nærmeste stoppested uden at bekymre sig om, hvad stoppestedet egentlig hedder i køreplanen. Det besværliggør bestillingen for kunderne.

#### 2. Ingen mulighed for betaling med rejsekort og betalingskort

Flere kunder efterspørger mulighed for at betale med rejsekort og tilknytte betalingskort til onlinebestillingen.

### 3. Kontantbetaling afføder ikke kontantbillet til omstigning

Ved busrejser kan man købe kontantbilletter ved chauffører eller selvbetjente automater. Disse kan bruges til at omstigning til andre busser inden for det antal zoner, billetten er købt til. Når man betaler kontant til chaufføren ved indstigning på en Flexbus, afføder dette ikke en kontantbillet, men blot en kvittering. Kvittering kan ikke benyttes i busser.

### 4. Medbring selv autostol

Ved rejser med børn under 135 cm. på Flexbus, skal voksne selv medbringe autostole til børnene. Dette er ikke tilfældet i busserne. Derfor er der oplevet flere tilfælde, hvor Midttrafik måtte afvise kørslen, fordi de voksne ikke har været opmærksomme på dette krav.

### 5. Ingen grupperejser

Kunderne kan ikke bestille grupperejser (maks. fem personer pr. bestilling pr. afgang). Det vil kunne udfordre Midttrafiks antal vogne og økonomien på kørselsordningen, hvis der pludselig bestilles ture til store grupper, som afføder mange vogne.

### 6. Anses i nogle tilfælde som alm. buskørsel

Selv om Flexbus læner sig meget op ad den almindelig buskørsel, adskiller den sig markant ved, at der skal bestilles kørsel før turen udføres. Det er formentligt svaret på, hvorfor der er en høj andel af forgæves kørsel på kørselsordningen: Kunderne anser det formodentlig som almindelig buskørsel, der ikke skal afbestilles, hvis man ikke skal med. Andelen af forgæves kørsel er: ca. 5,33 % for Flexbus, sammenlignet med ca. 3,55 % for Flextur og 2,24 % for Handicapkørsel.

## 4.4 Eksempler på varianter

Som nævnt oven for, kan Flexbus både udgøre hele eller dele af køreplanen. I bilag 2.1 er oplistet en række eksempler på varianter af Flexbus, herunder indsættelse af Flexbus i ydertidspunkter, som supplement til ruten eller nedlæggelse af eksisterende rute.

## 4.5 Bestilling og betaling

Flexbus skal bestilles senest en time før ønsket afhentning, og afhentningstidspunktet kan variere fra 0 – 15 minutter i forhold til det oplyste tidspunkt i køreplanen. Kunderne kan bestille på Flexbus på to måder:

- Online via Rejseplanen.dk
- Telefonisk via Midttrafiks Servicecenter

Taksterne til Flexbus svarer altid til at køre med almindelig bus: Fx 20 kr. for kørsel i 1-2 zoner.

Både ved bestilling via Rejseplanen og telefonisk, skal kunden oplyse, hvordan de ønsker at betale. Kunderne kan vælge at betale kontant ved indstigning i vognen eller fremvise gyldig billet til det antal zoner, som turen udgør, ligesom ved almindelige busrejser. Neden for er en liste over gyldige rejsehjemmel ved brug af Flexbus.

- Pendlerkort på Midttrafik app
- Pendlerkort på rejsekort (kun pendlerstrækning)
- Rejsekort med Pendler kombi (kun pendlerstrækning)
- Periodekort
- Ungdomskort
- Pensionistkort
- Skolekort
- Soldaterkort

- Ledsagerkort

Der kan ikke betales med rejsekort (personlig - flex - og anonymt eller til handicappede), eller andre billetter eller produkter fra DSB og Arriva.

Kunderne kan bruge deres billet eller kort til omstigning mellem bus, Letbanen, Flexbus eller Lemvigbanen, inden for den tid og det antal zoner, der står på billetten eller kortet. Man kan ikke benytte sig af omstigning med kvitteringen, udstedt af Flextrafik chaufføren, hvis man betaler kontant ved indstigning.

## 4.5 Flexbusafgange ift. busafgange

Herunder er udviklingen af Flexbusture opgjort, siden produktet blev indført i 2017.

Opgørelsen viser, at andelen af bestilte ture, i forhold til tilbudte ture i køreplanen, svinger meget fra rute til rute. I 2. halvår af 2019 er der ni ruter, hvorpå der har været under 10 bestillinger. Omvendt er der for eksempel så på rute 220 (Horsens) bestilt 2.015 ture, svarende til 52,1 % af de tilbudte ture, mens der på rute 472 (Lemvig) er bestilt 63 ture, svarende til 46,7 % af de tilbudte ture.

*Tilbudte ture vs. bestilte ture*

Halvår	Antal ruter	Tilbudte ture	Bestilte ture	I %
2. halvår 2017	39	44.712	5.021	11,2
2. halvår 2018	45	48.840	5.296	10,8
2. halvår 2019	66	112.538	16.416	14,6

## 5.0 Bilag

- Bilag 2.0 – Nøgletal for de åbne kørselsordninger
- Bilag 2.1 - Kommunernes opsætning af Flextur
- Bilag 2.2 – Varianter af Flexbus

## Bilag 2.0 – Nøgletal for de åbne kørselsordninger

*Nettoomkostninger dækker kommunernes kørselsudgift til kørselsordningen ekskl. administrationsudgift.*

### Flextur 2019

Kommune	Antal rejser	Antal medrejsende	Antal kædekørte	Antal samkørte	Netto omkostning	Egenbetaling	Pris pr. tur
FAVRSKOV	12.007	1.515	7.519	3.555	653.171 kr.	590.337 kr.	54 kr.
HEDENSTED	16.516	2.100	10.183	4.950	1.134.155 kr.	877.723 kr.	69 kr.
HOLSTEBRO	2.126	460	1.240	539	210.562 kr.	117.241 kr.	99 kr.
HORSSENS	7.053	1.270	3.769	2.375	434.694 kr.	469.069 kr.	62 kr.
IKAST-BRANDE	3.704	215	1.881	856	102.478 kr.	209.021 kr.	28 kr.
LEMVIG	6.150	660	3.156	1.941	552.535 kr.	300.307 kr.	90 kr.
NORDDJURS	15.745	2.847	8.267	6.201	692.085 kr.	994.442 kr.	44 kr.
ODDER	1.764	443	1.062	509	100.433 kr.	114.891 kr.	57 kr.
RANDERS	4.818	791	2.690	1.660	287.853 kr.	332.784 kr.	60 kr.
RINGKØBING-SKJERN	16.536	3.396	9.262	4.704	1.467.313 kr.	831.578 kr.	89 kr.
SILKEBORG	9.912	1.061	5.389	3.631	439.124 kr.	765.932 kr.	44 kr.
SKANDERBORG	19.532	3.009	11.265	6.377	1.258.886 kr.	940.011 kr.	64 kr.
SKIVE	1.329	250	799	315	64.730 kr.	95.080 kr.	49 kr.
STRUER	2.318	262	1.329	624	102.963 kr.	112.338 kr.	44 kr.
SYDDJURS	17.989	3.642	11.066	5.592	1.436.695 kr.	943.680 kr.	80 kr.
VIBORG	3.731	260	2.160	1.126	99.598 kr.	330.832 kr.	27 kr.
AARHUS	9.924	1.261	5.563	3.642	588.231 kr.	379.851 kr.	59 kr.

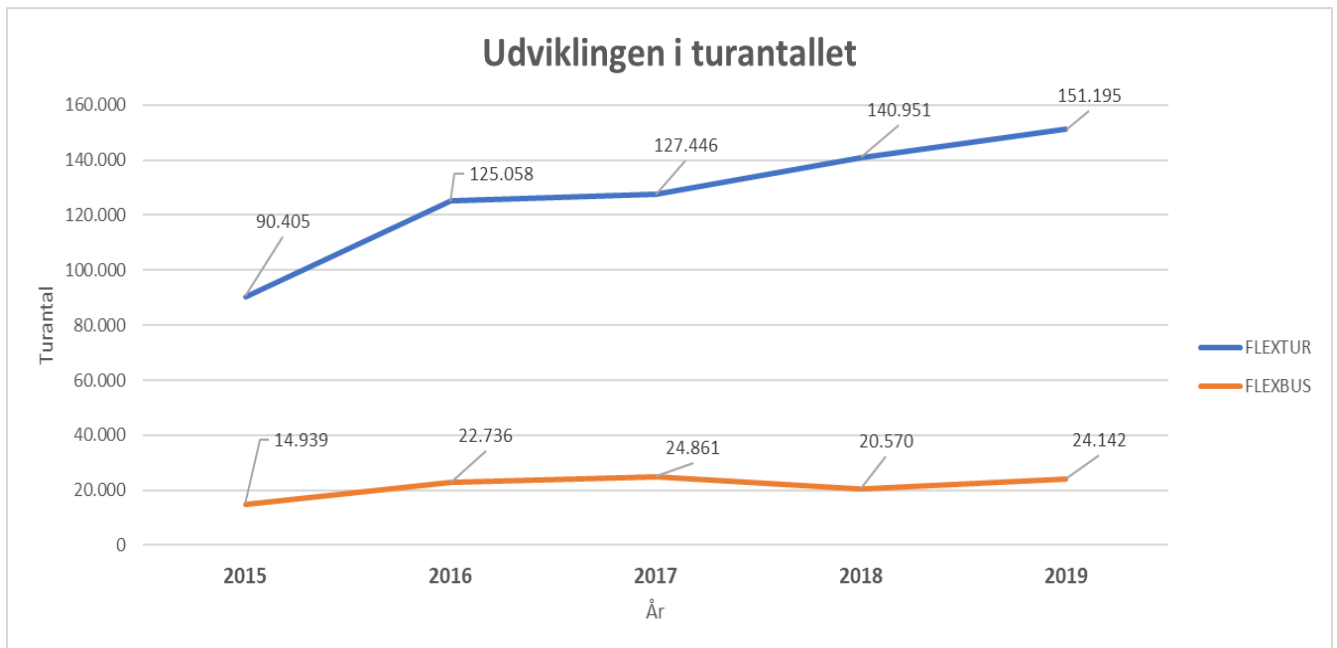
### Plustur 2019

Kommune	Antal rejser	Antal medrejsende	Antal kædekørte	Antal samkørte	Netto omkostning	Egenbetaling	Pris pr. tur
LEMVIG	71	18	40	19	7.048 kr.	1.950 kr.	99 kr.

### Flexbus 2019

Kommune	Antal rejser	Antal medrejsende	Antal kædekørte	Antal samkørte	Netto omkostning	Egenbetaling	Pris pr. tur
FAVRSKOV	387	58	212	82	30.749 kr.	1.642 kr.	79 kr.
HEDENSTED	2.364	430	1.342	783	269.737 kr.	15.049 kr.	114 kr.
HERNING	283	80	147	62	25.850 kr.	3.278 kr.	91 kr.
HOLSTEBRO	657	143	346	193	161.696 kr.	21.623 kr.	246 kr.
HORSSENS	4.292	407	1.486	1.965	449.522 kr.	23.677 kr.	105 kr.
LEMVIG	95	45	49	30	21.981 kr.	0 kr.	231 kr.
NORDDJURS	1.607	235	818	531	283.608 kr.	24.667 kr.	176 kr.
ODDER	1.951	323	1.082	432	242.153 kr.	13.345 kr.	124 kr.
REGION MIDT	3.700	642	2.587	471	708.183 kr.	38.204 kr.	191 kr.
RINGKØBING-SKJERN	126	8	69	48	17.842 kr.	2.128 kr.	142 kr.
SILKEBORG	911	230	442	223	150.797 kr.	12.083 kr.	166 kr.
SKANDERBORG	4.498	569	2.189	1.496	640.440 kr.	30.163 kr.	142 kr.
SKIVE	845	138	281	364	102.445 kr.	6.173 kr.	121 kr.
VIBORG	1.751	242	833	550	304.309 kr.	45.273 kr.	174 kr.
AARHUS	675	257	349	131	85.745 kr.	7.096 kr.	127 kr.

## Udviklingen i turantallet

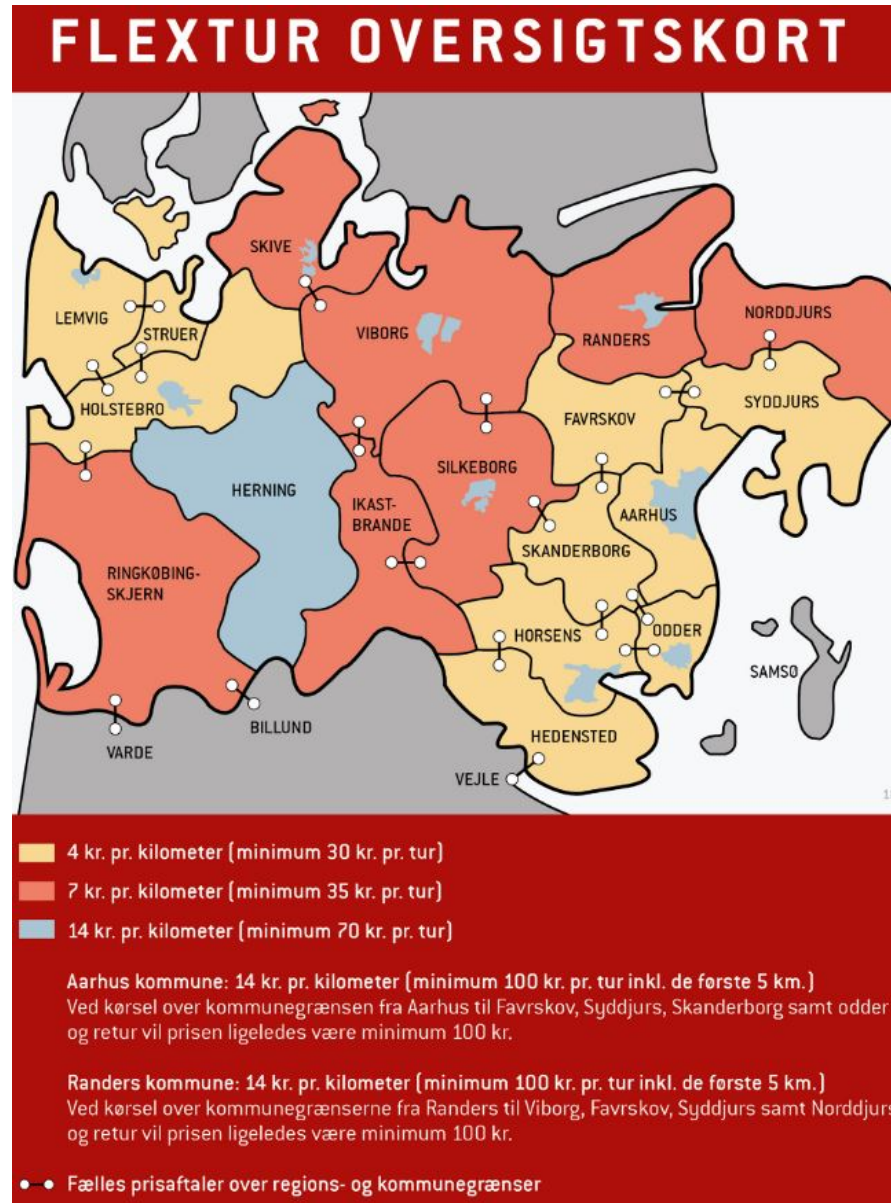




## Bilag 2.1 - Kommunernes opsætning af Flextur

Flextur - Kommunernes opsætning									
Kommune/Opsætning	Takst i opland	Takst i byzone	Prisaftaler	Byzone	Øvrige zoner	Knudepunkter	Tidsbegrænsninger	Gratis Flextur med Ungdomskort	
Favrskov Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
Hedensted Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
Herning Kommune	14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur)	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
Holstebro Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur)	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	
Horsens Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur)	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	
Ikast-Brande Kommune	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
Lemvig Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur)	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	
Norddjurs Kommune	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
Odder Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur)	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	
Randers Kommune	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 100 kr. pr. tur inkl. de første 5 km)	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	
Ringkøbing-Skjern Kommune	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
Silkeborg Kommune	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur inkl. de første 5 km)	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	
Skanderborg Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	
Skive Kommune	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur)	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	
Struer Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
Syddjurs Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	
Viborg Kommune	7 kr. pr. km (min. 35 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 70 kr. pr. tur)	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	
Aarhus Kommune	4 kr. pr. km (min. 30 kr. pr. tur)	14 kr. pr. km (min. 100 kr. pr. tur inklusiv de første 5 km)	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	

## Bilag 2.1 - Kommunernes opsætning af Flextur



## Bilag 2.2 – Varianter af Flexbus

### Rute i Skanderborg Kommune med Flexbusafgange i aftentimerne:

#### 311 Glarbo - Ry - Skanderborg

Gyldig fra 30/6 2019

Zone		Hverdage, ikke 24/12, 31/12 og 5/6								
887	Glarbo/Rodelundvej	af	7.08	14.48	T 16.33	T 17.33	T 18.23	T 19.23	T 21.23	T 22.23
887	Himmelberggården		7.12	14.52	16.37	17.37	18.27	19.27	21.27	22.27
887	Gl. Rye		7.17	14.57	16.42	17.42	18.32	19.32	21.32	22.32
857	Søvangsvej/Rodelundvej		7.23	15.03	16.48	17.48	18.38	19.38	21.38	22.38
857	Ry St.	an	7.25	15.05	T 16.50	T 17.50	T 18.40	T 19.40	T 21.40	T 22.40
	Tog mod Silkeborg	af	7.30	15.30	17.00	18.00	18.49	19.49	21.49	22.49
	Tog fra Silkeborg	an	7.06	14.41	16.41	17.41	18.30	....	21.10	22.10
857	Ry St.	af	7.27	15.05	....	....	....	....	....	....
857	Firgårde/Skanderborgvej		7.32	15.10	....	....	....	....	....	....
318	Bjedstrup/Skanderborgvej		7.36	15.14	....	....	....	....	....	....
318	Christiansmindevej/Skanderborgvej		7.41	15.19	....	....	....	....	....	....
340	Skanderborg St.	an	7.44	15.22	....	....	....	....	....	....
340	Ladegårdsbakken/Højvangen		S 7.47	S 15.25	....	....	....	....	....	....
340	Campus Skanderborg/Højvangens Torv	an	S 7.48	S 15.26	....	....	....	....	....	....

S Kører kun 12.aug-11.okt, 21.okt-20.dec 2019,

T Flexbus. Køres kun ved henvendelse på

Umøve A/S - Syd - tlf.nr. 75 644 911

### Rute i Odder Kommune udelukkende bestående af Flexbusafgange:

#### 8301 Flexbus Odder - Alrø

Zone		Hverdage, ikke 24/12, 31/12 og 5/6											
861	Odder Busterminal	af	6.50	9.30	10.30	11.30	12.30	16.45	17.45	18.45	19.45	20.45	21.45
863	Amstrup/Alrøvej		7.03	9.43	10.43	11.43	12.43	16.58	17.58	18.58	19.58	20.58	21.58
863	Alrøvej 312		7.07	9.47	10.47	11.47	12.47	17.02	18.02	19.02	20.02	21.02	22.02
863	Alrøvej 326		7.08	9.48	10.48	11.48	12.48	17.03	18.03	19.03	20.03	21.03	22.03
863	Alrø Kirke		7.09	9.49	10.49	11.49	12.49	17.04	18.04	19.04	20.04	21.04	22.04
863	Grønvej/Alrøvej		7.13	9.53	10.53	11.53	12.53	17.08	18.08	19.08	20.08	21.08	22.08
863	Alrøvej 393		7.14	9.54	10.54	11.54	12.54	17.09	18.09	19.09	20.09	21.09	22.09
863	Alrøvej nr. 400	an	7.15	9.55	10.55	11.55	12.55	17.10	18.10	19.10	20.10	21.10	22.10



Bilag 2.2 – Varianter af Flexbus

Rute i Horsens Kommune med supplement af Flexbusafgange:

502 Brædstrup - Voerladegård - Skanderborg

Gyldig fra 20/8 2019

Zone	Hverdage, ikke 24/12, 31/12 og 5/6													
110 fra Horsens	af	7.00	7.43	11.16	13.14	14.05	16.37	19.02	19.44	20.44				
580 Brædstrup Rtb.	af	6.12	7.00	7.46	11.25	13.20	14.06	15.08	16.40	18.00	19.05	20.00	21.00	22.00
580 Tinghuspladsen Brædstrup		6.13	7.00	7.46	11.25	13.20	14.07	15.09	16.40	18.00	19.05	20.00	21.00	22.00
580 Warthoesvej/Nørregade		6.13	7.01	7.46	11.25	13.20	14.08	15.10	16.40	18.00	19.05	20.00	21.00	22.00
580 Nørrehusvej/Nørregade		6.15	7.02	7.48	11.27	13.22	14.09	15.11	16.42	18.02	19.07	20.02	21.02	22.02
580 Davdingvej/Nørregade		6.16	7.03	7.48	11.27	13.22	14.10	15.12	16.42	18.02	19.07	20.02	21.02	22.02
580 Søbækvej/Brokhøjvej		6.19	7.07	7.50	11.29	13.24	14.13	15.15	16.44	18.04	19.09	20.04	21.04	22.04
580 Havbækvej/Brokhøjvej		6.22	7.09	7.52	11.31	13.26	14.16	15.18	16.46	18.06	19.11	20.06	21.06	22.06
584 Sdr. Vissing/Brokhøjvej		6.24	7.11	7.52	11.31	13.26	14.17	15.19	16.46	18.06	19.11	20.06	21.06	22.06
584 Gl. Ryvej/Gudenåvej		6.26	7.13	7.54	11.33	13.28	14.19	15.21	16.48	18.08	19.13	20.08	21.08	22.08
858 Voervadsbro/Gudenåvej		6.32	7.19	7.56	11.35	13.30	14.25	15.27	16.50	18.10	19.15	20.10	21.10	22.10
858 Holmedal		6.33	7.21	7.57	11.36	13.31	14.25	15.27	16.51	18.11	19.16	20.11	21.11	22.11
858 Voerladegård Skole		6.35	7.24	8.00	11.39	13.34	14.28	15.30	16.54	18.14	19.19	20.14	21.14	22.14
858 Voerladegård		6.35	7.24				14.29	15.31						
858 Kirstinelund/Holmedal		6.36	7.25				14.30	15.32						
858 Dørup		6.38	7.27	8.05	11.44	13.39	14.32	15.34	16.59	18.19	19.24	20.19	21.19	22.19
858 Hem		6.41	7.29	8.07	11.46	13.41	14.34	15.36	17.01	18.21	19.26	20.21	21.21	22.21
858 Langkjær		6.41	7.30	8.07	11.46	13.41	14.35	15.37	17.01	18.21	19.26	20.21	21.21	22.21
871 Vædebrovej/Vroldvej		6.44	7.33	8.09	11.48	13.43	14.38	15.40	17.03	18.23	19.28	20.23	21.23	22.23
340 Vroldvej/Møllegade		6.51	7.41				14.45	15.47						
340 Mågevej/Møllegade			7.42				14.46	15.48						
340 Skanderborg Busterminal			7.43	8.13	11.52	13.47	14.47	15.49	17.07	18.27	19.32	20.27	21.27	22.27
340 Skanderborg St.	af	6.53	7.48	8.17	11.56	13.51	14.52	15.54	17.11	18.31	19.36	20.31	21.31	22.31
340 Campus Skanderborg/Højvangens Torv	an	7.54		8.21	12.00	13.55			17.15	18.35	19.40	20.35	21.35	22.35
340 Skanderborg St.	an	7.58												

S Kører kun 12.aug-11.okt, 21.okt-20.dec 2019,  
2.jan-7.febr, 17.febr-3.apr, 14.apr-7.maj,  
11.maj-20.maj, 25.maj-4.jun, 8.jun-26.jun 2020.

T Flexbus. Køres kun ved henvendelse på  
tlf. 87 40 83 00 senest 1 time før afgang.  
Se mere på midttrafik.dk.  
Afgangstider kan variere fra 0-15 min. i forhold  
til køreplanen.  
Flexbus kører ikke 24/12 og 31/12.

Herning Turist - tlf. 97 472 655

Rute i Horsens Kommune med Flexbusafgange i ydertidspunkter:

220 Horsens - Uldum - Ølholm - Tørring

Zone	Hverdage undt. lørdage, ikke 5/6														
Tumnummer	301	303	305	307	309	311	313	315	317	319	321	323	325	327	
510 Horsens Trafikterminal	af	06.04	07.36	08.08	09.38	11.45	13.30	14.50	15.39	16.39	18.40	19.30	20.30	21.30	22.30
510 V. Berings Plads		06.06	07.38	08.10	09.40	11.47	13.32	14.52	15.41	16.41	18.42	19.31	20.31	21.31	22.31
597 Hatting Brugs		06.14	07.52	08.21	09.51	11.57	13.42	15.03	15.52	16.51	18.52	19.34	20.34	21.34	22.34
594 Korning		06.18	07.56	08.25	09.55	12.01	13.46	15.07	15.56	16.55	18.56	19.38	20.38	21.38	22.38
574 Hornborg forsamlingshus		06.22	08.00	08.29	09.59	12.05	13.50	15.11	16.00	16.99	18.99	19.00	19.41	20.41	21.41
574 Kaihavne		06.25	08.03	08.32	10.02	12.08	13.53	15.14	16.03	17.02	19.03	19.44	20.44	21.44	22.44
575 Uldum Kro		06.30	08.08	08.37	10.07	12.13	13.58	15.19	16.08	17.07	19.08	19.49	20.49	21.49	22.49
575 Uldum skole		06.31	08.09	08.38	10.08	12.14	13.59	15.20	16.09	17.08	19.09	19.50	20.50	21.50	22.50
575 Ølholm v/Abildtoft		06.36	08.14	08.43	10.13	12.19	14.04	15.25	16.14	17.13	19.14	19.55	20.55	21.55	22.55
575 Tørring St.	an	06.42	08.19	08.48	10.19	12.25	14.10	15.31	16.20	17.19	19.20	20.02	21.02	22.02	23.02
215 mod Silkeborg	af	06.49		09.13			14.13			19.27			21.14		23.13
215 mod Vejle	af	07.02	08.20			12.55	14.34							22.08	
119 mod Billund	af	06.51	08.51	08.51			15.41			17.21	19.31				
575 Gl. Tørring v/kirken			08.22	08.51		12.29	14.14	15.35							
575 Tørring Gymnasium	an		08.24	08.53											

M Teletaxa kører ikke 24/12 og 31/12  
T Teletaxa. Køres kun ved henvendelse til Midttrafik  
på tlf. 87 40 83 00 senest 1 time før afgang.  
Telefonen har åbent alle dage fra 07.00-20.00.  
Afgangstider kan variere fra 0 - 15 min. i forhold til  
det oplyste tidspunkt i køreplanen.

Ingen kørsel 24/12 og 31/12

220 Horsens - Rask Mølle - Uldum - Ølholm - Tørring

Zone	Lørdage samt 5/6							Søn- og helligdage							
Tumnummer	601	603	605	607	609	611	613	615	617	619	621	623	625	627	
510 Horsens Trafikterminal	af	08.42	11.06	17.45	19.30	20.30	21.30	22.30	09.00	11.00	17.00	19.30	20.30	21.30	22.30
510 V. Berings Plads		08.44	11.08	17.47	19.31	20.31	21.31	22.31	09.01	11.01	17.01	19.31	20.31	21.31	22.31
597 Hatting Brugs		08.54	11.18	17.57	19.34	20.34	21.34	22.34	09.04	11.04	17.04	19.34	20.34	21.34	22.34
594 Korning		08.58	11.22	18.01	19.38	20.38	21.38	22.38	09.08	11.08	17.08	19.38	20.38	21.38	22.38
574 Hornborg forsamlingshus		09.02	11.26	18.05	19.41	20.41	21.41	22.41	09.11	11.11	17.11	19.41	20.41	21.41	22.41
574 Flemming v/Gil. posthus		09.06	11.30	18.09											
574 Rask Mølle v/Kropladsen		09.10	11.34	18.13											
575 Uldum Kro		09.16	11.40	18.19	19.49	20.49	21.49	22.49	09.19	11.19	17.19	19.49	20.49	21.49	22.49
575 Ølholm v/Abildtoft		09.22	11.46	18.25	19.55	20.55	21.55	22.55	09.25	11.25	17.25	19.55	20.55	21.55	22.55
575 Tørring St.	an	09.28	11.52	18.31	20.02	21.02	22.02	23.02	09.32	11.32	17.32	20.02	21.02	22.02	23.02
215 mod Vejle	af	09.54	11.55		20.06				09.54	11.55	17.55				
119 mod Billund	af			18.51						11.51					

M Teletaxa kører ikke 24/12 og 31/12  
T Teletaxa. Køres kun ved henvendelse til Midttrafik  
på tlf. 87 40 83 00 senest 1 time før afgang.  
Telefonen har åbent alle dage fra 07.00-20.00.  
Afgangstider kan variere fra 0 - 15 min. i forhold til  
det oplyste tidspunkt i køreplanen.

Ingen kørsel 24/12 og 31/12

## Bilag 2.2 – Varianter af Flexbus

### Rute i Holstebro Kommune kun med Flexbusafgange lørdage, søndage og helligdage:

## 270 Holstebro - Ulfborg - Thorsminde

Zone		Lørdage samt 5/6				Søn- og helligdage						
420	Holstebro Trafikterminal	af	....	T 11.10	....	T 13.10	T 15.10	T 12.30	....	T 15.30	....	T 19.10
420	Storåen/Sønderbrogade		....	11.12	....	13.12	15.12	12.32	....	15.32	....	19.12
420	Helgolandsgade		....	11.13	....	13.13	15.13	12.33	....	15.33	....	19.13
420	Sønderparken/Vesterbrogade		....	11.14	....	13.14	15.14	12.34	....	15.34	....	19.14
420	Kasernevej		....	11.15	....	13.15	15.15	12.35	....	15.35	....	19.15
421	Idom Kirkevej		....	11.23	....	13.23	15.23	12.43	....	15.43	....	19.23
421	Idom/Burvej		....	11.23	....	13.23	15.23	12.43	....	15.43	....	19.23
421	Råsted/Ringkøbingvej		....	11.26	....	13.26	15.26	12.46	....	15.46	....	19.26
444	Ulfborg Kirkeby		....	T 11.31	....	T 13.31	T 15.31	T 12.51	....	T 15.51	....	T 19.31
	Tog fra Holstebro	an	10.51	....	12.51	....	14.51	....	12.51	....	16.51	18.51
445	Ulfborg St.		T 11.00	....	T 13.00	....	T 15.36	....	T 13.00	....	T 17.00	T 19.36
445	Staby		11.05	....	13.05	....	15.41	....	13.05	....	17.05	19.41
447	Vedersø Klit		11.10	....	13.10	....	15.46	....	13.10	....	17.10	19.46
446	Husby Efterskole		11.13	....	13.13	....	15.49	....	13.13	....	17.13	19.49
446	Sdr. Nissum		11.18	....	13.18	....	15.54	....	13.18	....	17.18	19.54
446	Klitvej/Fjand		11.21	....	13.21	....	15.57	....	13.21	....	17.21	19.57
446	Fjand		11.23	....	13.23	....	15.59	....	13.23	....	17.23	19.59
446	Thorsminde	an	T 11.29	....	T 13.29	....	T 16.05	....	T 13.29	....	T 17.29	T 20.05

T Flexbus. Køres kun ved henvendelse på

tlf. 87 40 83 00 senest 1 time før afgang.

Se mere på midttrafik.dk.

Afgangstider kan variere fra 0-15 min. i forhold til køreplanen.

Flexbus kører ikke 24/12 og 31/12.

Holsteb

### Rute i Odder Kommune kun med Flexbusafgange:

## 8300 TELETAXA Odder - Gylling

25/6 2017 - 30/6 2018

Linje nr.	Tumumre	Hverdage undt. lørdage, ikke 5/6										
		☁	☁	☁	☁	☁	☁	☁	☁	☁	☁	
881	Odder Busterminal	af	07.00	08.00	10.00	11.00	16.30	17.30	18.30	19.30	20.30	21.30
882	Gylling Hovedgade v. Efterskolen		07.12	09.12	10.12	11.12	16.42	17.42	18.42	19.42	20.42	21.42
882	Gylling Kirke w/Fallingvej		07.13	09.13	10.13	11.13	16.43	17.43	18.43	19.43	20.43	21.43
882	Gylling Skole	an	07.16	08.16	10.16	11.16	16.46	17.46	18.46	19.46	20.46	21.46

Teletaxa. Køres kun ved henvendelse til Midttrafik

på tlf. 87 40 83 00 senest 1 time før afgang.

Telefonen har åbent alle dage fra 07.00-20.00.

Afgangstider kan variere fra 0 - 15 min. i forhold til det oplyste tidspunkt i køreplanen.

Teletaxa kører ikke 24/12 og 31/12

Midttrafik Kundecenter, tlf. 70 210 230

Midttrafik Teletaxa, tlf. 87 408 300

## Bilag 1 - Økonomi ved ændrede åbningstider

Nedenstående skema viser den forventede udvikling over antallet af ture der bestilles, fordelt over hhv. Midttrafiks Servicecenter, FlexDanmarks contact center samt onlinebestillinger. Det drejer sig udelukkende om bestillinger vedrørende handicapkørsel, Flextur og Flexbus, da det kun er disse kørselstyper der kan bestilles via Midttrafiks Servicecenter.

For 2. halvår 2019 indeholder opgørelsen de faktiske tal. For 2020 anvendes budgettal og for 2021 er der tale om et estimat på baggrund af 2020 sammenholdt med den forventede påvirkning som følge af ændret åbningstider. Historisk set udføres der flere ture i 2. halvår i forhold til 1. halvår, hovedsageligt på grund af ekstra kørsel omkring juletid.

Administrationen vurderer, at antallet af ture vækster med 10 % de kommende 2 år, samt at andelen af kunder som bruger onlinebestilling, stiger fra nuværende 23 % til 36 %.

	2019 – 2. halvår	2020 – 1. halvår	2020 – 2. halvår	2021 – 1. halvår	2021 – 2. halvår
Antal ture bestilt	212.791	215.000	222.000	227.000	235.000
Antal ture bestilt via telefon ved Midttrafik	132.200	123.000	136.000	132.000	128.000
Antal ture bestilt via telefon ved FlexDanmark	41.494	40.000	22.000	22.000	22.000
Antal online bestillinger	39.097	52.000	64.000	73.000	85.000
<b>Andel i procent - onlinebestilling</b>	<b>18%</b>	<b>24%</b>	<b>29%</b>	<b>32%</b>	<b>36%</b>

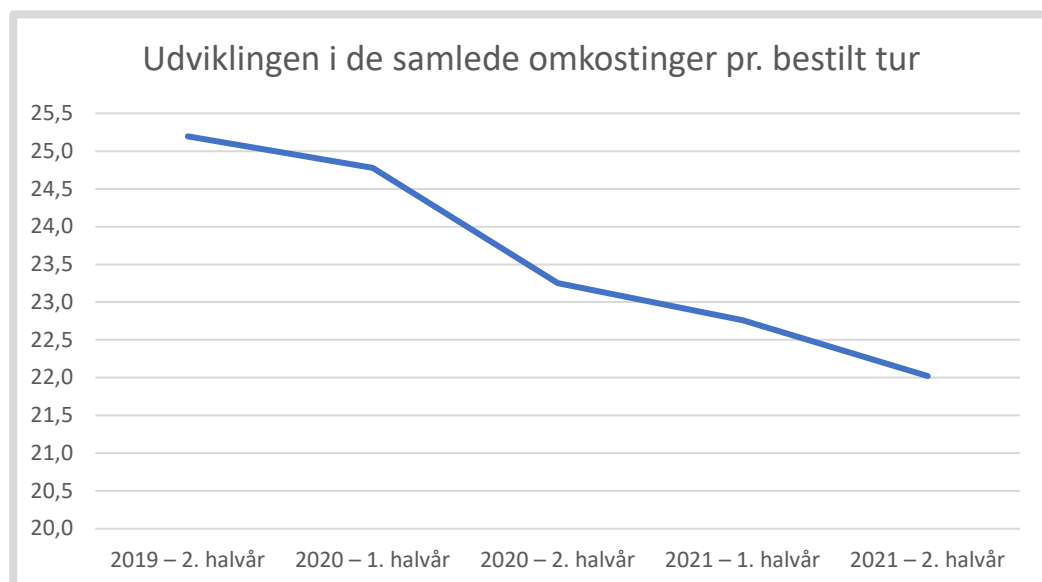
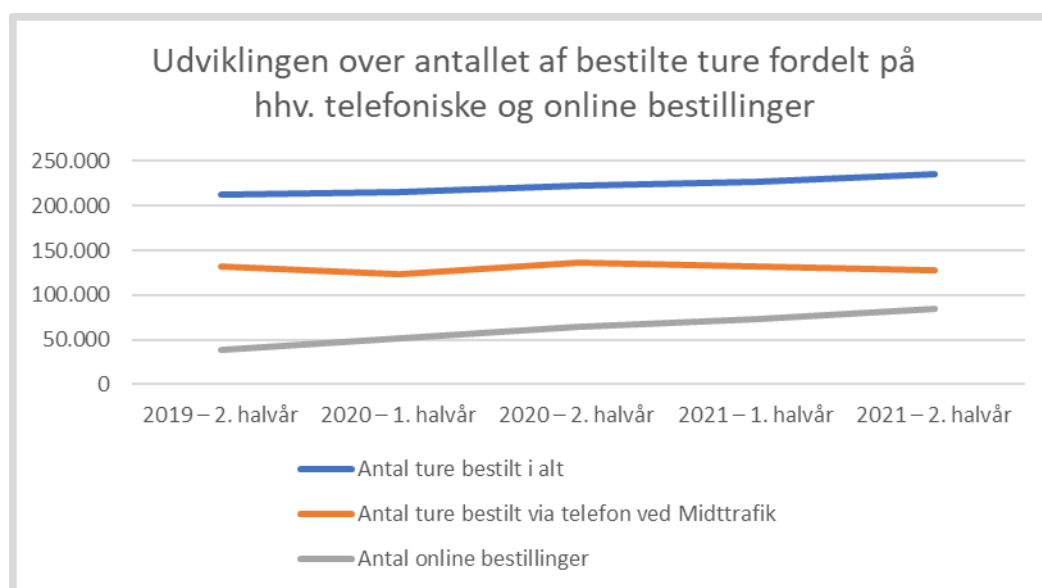
Som det fremgår af ovenstående skema, har Midttrafik en klar forventning til at onlinebestillingen vil vækste over den næste årrække og dermed vil antallet af telefonbestillinger falde. Derudover vil ændringen af åbningstiden for telefonbestillinger ligeledes påvirke antallet af ture bestilt via telefon hos FlexDanmark, da kunderne ikke længere vil kunne bestille mellem kl. 17:00 – 20:00 alle dage.

På årsbasis besvarer Midttrafiks Servicecenter ca. 44.000 kald imellem kl. 7:00 – 8:00 og 16:00 – 17:00, og FlexDanmark besvarer ca. 30.000 kald imellem kl. 17:00 – 20:00.

Den ændrede åbningstid og dermed også det ændrede mønster, som formodes at flytte kunder der bestiller pr. telefon fra FlexDanmark til Midttrafiks Servicecenter, afspejler sig også i økonomien. Flere kunder der bestiller pr. telefon hos Midttrafik vil i en overgang medføre en øget bemanning i bestillingsmodtagelsen, som estimeres til 1 årsværk. Omvendt vil den reducerede åbningstid medføre et fald hos FlexDanmark, hvilket medfører en besparelse for Midttrafik. Samtidig opnås der en yderligere besparelse, da det forventes at flere kunder overgår til onlinebestilling, hvor Midttrafiks omkostninger pr. tur er lavere.

Nedenstående skema viser den forventede besparelse ved overgangen til nye åbningstider, som påtænkes at træde i kraft 2. halvår 2020. Alle beløb er 2019 priser.

	2019 – 2. halvår	2020 – 1. halvår	2020 – 2. halvår	2021 – 1. halvår	2021 – 2. halvår
Lønomsomkostninger til medarbejdere i Midttrafiks bestillingsmodtagelse (inkl. Overhead)	4.158.141	4.158.000	4.498.000	4.498.000	4.498.000
Omkostninger til FlexDanmarks contact center ifm. besvarelse af kald udenfor Midttrafiks åbningstid	1.179.465	1.137.000	625.000	625.000	625.000
IT driftsomkostninger til onlinebestilling	23.741	32.000	39.000	44.000	52.000
Samlede omkostninger i bestillingsmodtagelsen	5.361.346	5.327.000	5.162.000	5.167.000	5.175.000
<b>Samlede omkostninger pr. bestilling (Servicecenter)</b>	<b>25,2</b>	<b>24,8</b>	<b>23,3</b>	<b>22,8</b>	<b>22,0</b>





Forslag til kollektiv trafikplan  
Djursland 2020  
April 2019

# FORSLAG TIL TRAFIKPLAN DJURSLAND 2020



# Rettelsesblad

I foråret 2019 var trafikplanens overordnede principper, herunder nye ruteføringer og betjeningsomfang i offentlig høring. Midttrafik og kommunerne modtog i alt 75 høringssvar i forbindelse med høringen. Høringssvarerne gav anledning til mindre justeringer på udvalgte ruter. Disse er listet herunder. I september 2019 blev trafikplanen endeligt vedtaget i byrådene.

Ændret ruteføring på rute 122:

- Rute 122 ændrer ruteforløb på strækningen mellem Tirstrup og Grenaa. Her føres ruten, fra køreplansskiftet, fra Tirstrup over Balle til Trustup og derfra videre til Grenaa af Århusvej. Se linjeføringen på følgende side.

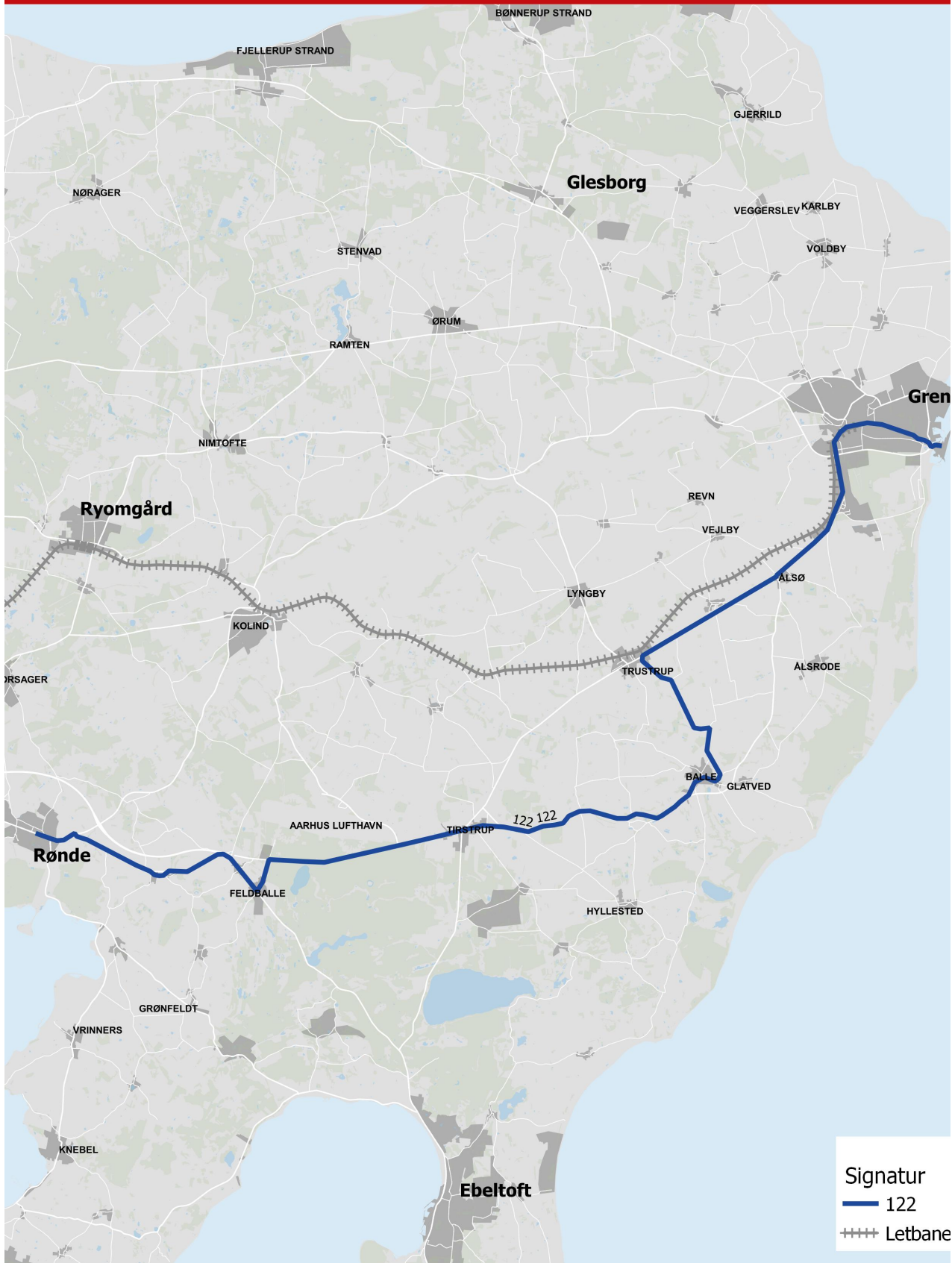
Øget frekvens på rute 351:

- Rute 351 øges i antallet af afgangene til 8 daglige afgangene på hverdage og 5 Flexbusafgange i weekenden. Ruten bevares derved som en lokalrute og omlægges ikke til en uddannelsesrute.

Ændret betjening og ruteføring på rute 319:

- Ruteføringen på rute 319 forlænges til Ørsted via Allingåbro. På strækningen mellem Auning og Ørsted tilbydes afgangene som Flexbus. Det betyder at afgangene skal bestilles for at de køres.

# 122:Rønde - Grenaa



## Indhold

Resumé.....	3
Indledning .....	5
INTERRIMSPLAN JUNI 2019 – JUNI 2020 (K19).....	5
Baggrund for KOLLEKTIV TRAFIKPLAN DJURSLAND 2020 .....	8
Formål .....	8
Forudsætninger.....	8
Afgrænsning .....	11
Den nuværende betjening .....	12
Karakteristika .....	12
Foranalyser.....	13
Overordnede resultater fra Foranalyser .....	17
Forslag til ny betjening.....	18
Letbanens betjening .....	18
Principper for ny betjening.....	21
FLEKSIBEL BETJENING .....	32
DÆKNINGEN AF DJURSLAND .....	33
Konkrete ændringer.....	38
Omstigningsforhold.....	38
Konsekvenser .....	39
Betydning for kunder .....	39
Betydning for økonomi .....	47

### Bilagsoversigt

Bilag 1: Lokalområdernes fremtidige betjening i detaljer

Bilag 2: Kortlægning af forslag til ruteforløb



## RESUMÉ

Midttrafik har sammen med Norddjurs Kommune, Syddjurs Kommune og Region Midtjylland udarbejdet en trafikplan for bustilpasninger på Djursland, som implementeres efter eller sideløbende med letbanedriftens indfasning. Baggrunden for trafikplanen er bl.a. letbanens etablering, som medfører et øget betjeningsomfang på Djursland. På den anden side forudsætter Region Midtjylland i forbindelse med de besparelser på de regionale busruter, der blev vedtaget i regionsrådet i efteråret 2018, en samlet nettobesparelse på 14,3 mio. kr. på Djursland.

Trafikplanforslaget tager ligeledes afsæt i Djurs Mobilitetsstrategi, som blev udarbejdet af Norddjurs og Syddjurs Kommune i samarbejde med Midttrafik og Region Midtjylland, og som blev vedtaget af de to kommunalbestyrelser i 2016. Det er centralt i strategien at udpege, skabe og styrke centrale trafikknudepunkter med en høj grad af tilgængelighed samt sikre korridorer med god fremkommelighed. Trafikplanen er med til at understøtte det fokus, bl.a. ved at gøre den kollektive trafik mere netværksbaseret og i højere grad differentiere ruterne ift. rejsestrømme og kundegrundlag.

Formålet med den kollektive trafikplan er at opbygge et samlet kollektivt trafiksystem på Djursland bestående af letbanen, regionale ruter, lokale ruter, uddannelsesruter samt fleksibel betjening i form af Flexbus og Flextur, der kan give borgerne mest mulig kollektiv trafik af høj kvalitet inden for den økonomiske ramme, der er til rådighed. Derudover skal trafikplanen være med til at understøtte kombinationsrejser, også mellem kollektiv og individuel transport.

Det har været en forudsætning for arbejdet med planen at bruge ressourcerne bedst muligt ud fra målet om at skabe ét sammenhængende tilbud for borgerne. Det er kommunernes opfattelse, at trafikplanen ikke nødvendigvis medfører servicereduktioner i den kollektive trafik, men at det nærmere handler om at optimere og effektivisere det kollektive net. Dette vil være i tråd med mobilitetsstrategiens målsætning om at få flere kunder i den kollektive trafik.

Et af de centrale emner i forbindelse med tilrettelæggelsen af bustilpasningerne har været at finde en balance mellem betjening af rejsestrømmene i de største korridorer på Djursland og betjening af landområder og mindre bysamfund. Det har ligeledes været væsentligt at minimere omfanget af parallelkørsel mellem busser og letbane og samtidig sikre gode busforbindelser til letbanen, så flest mulige rejsende får glæde af den øgede drift på letbanen.

Trafikplanforslaget bygger på grundtanken fra Midttrafiks kommende trafikplan 2018-2021 om at definere et hovednet i hele Region Midtjylland. Dette hovednet udgør rygraden i den kollektive trafik og er et koncept som er kendt fra bl.a. Nordjylland og Sjælland. Formålet med udpegningen er at tilbyde borgerne i hele regionen, herunder Djursland, en stabil, effektiv og sammenhængende betjening i den kollektive trafik på tværs af tog, letbane og de vigtigste



busruter. Både regionale og kommunale ruter kan indgå i hovednettet, hvis betjeningsomfanget for den enkelte rute lever op til et minimumsniveau mht. betjening.

På Djursland består hovednettet af letbanen og de vigtigste busruter, som bl.a. binder de primære trafikknudepunkter sammen, jfr. målsætningen i Djurs Mobilitetsstrategi. Hovednettet suppleres af øvrige ruter, som ikke lever op til minimumsstandard for hovednettet, og som primært betjener lokale hensyn, samt uddannelsesruter, som kører enkelte ture morgen og eftermiddag på skoledage. Denne opdeling af ruterne betyder, at bindinger ift. ringetider minimeres i hovednettet, så der i højere grad kan sikres gode korrespondancer i knudepunkterne. Bus- og letbanedriften suppleres af Flexbus på enkelte ruter, hvor der er afgang med få kunder, samt Flextur i landområderne og de mindre bysamfund i kommunerne, hvor der ikke er basis for busdrift.

## INDLEDNING

Midttrafik har sammen med Norddjurs Kommune, Syddjurs Kommune og Region Midtjylland udarbejdet en trafikplan for bustilpasninger på Djursland, som implementeres, efter eller sideløbende med letbanens indfasning.

Oprindeligt var det tanken, at planen skulle have været iværksat i 2019, men arbejdet med planforslaget blev, i forbindelse med Region Midtjyllands generelle besparelser på de regionale ruter, udskudt, så den først træder i kraft ved køreplansskiftet i juni 2020.

Region Midtjylland har imidlertid opretholdt et krav om besparelser på bustrafikken på Djursland i køreplanåret fra juni 2019 – juni 2020. Disse besparelser opnås ved gennemførelse af en mindre omfattende interimspan i denne periode.

Nedenfor er de væsentligste elementer i interimspanen beskrevet, men i den resterende del af trafikplanen er den kollektive trafik beskrevet, dels som den er frem til køreplansskiftet i juni 2019, og dels hvordan den vil blive efter køreplansskiftet i juni 2020, når planforslaget er gennemført.

## INTERRIMSPAN JUNI 2019 – JUNI 2020 (K19)

Regionsrådet besluttede den 31. oktober 2018, at Region Midtjylland ville stoppe finansieringen af en række regionalruter per 1. april 2019 – Midttrafik har i samarbejde med kommunerne og Region Midtjylland fundet finansiering af regionalruterne frem til køreplansskiftet 30. juni 2019. Samlet set skal der spares 60 mio. kroner på årsbasis i den kollektive regionale bustrafik fra K19. Af de 60 mio. kr. skal der jf. "bruttokataloget" findes netto 14,3 mio. kr. på Djursland i helårseffekt. Det bemærkes, at der i det oprindelige arbejde med Trafikplan Djursland blev forudsat en nettobesparelse til Regionen på 10 mio. kr. på Djursland, men sparekravet er steget til 14,3 mio. kr./år – primært fordi regionen har ønsket at stoppe finansieringen af rute 351 med undtagelse af enkelte uddannelsesture mellem Ebeltoft og Grenaa.

Da der i efteråret 2018 ikke var truffet beslutning blandt de involverede kommuner og regionen om gennemførelse af Trafikplan Djursland til K19 – og fordi det ikke tidsmæssigt ville være muligt (pga. regionsbesparelserne i øvrigt), blev det på et møde i Midttrafik den 22. november 2018 aftalt, at der skulle laves en interimspan på Djursland fra K19 og frem til K20, som kunne imødekomme regionens sparekrav på 14,3 mio. kr. Interimspanen giver regionen en nettobesparelse på 13,9 mio. kr. i K19 (den samlede spareramme på 60 mio. kr. nås dog alligevel).

## **INTERIMSPLANEN K19:**

I K19 (interimsplanen) gennemføres følgende i overensstemmelse med forslaget til Kollektiv trafikplan Djursland:

### Region Midtjylland

- Rute 120 ændrer finansiering, så regionen ikke finansierer strækningen Rønde-Kolind-Grenaa.
- Rute 121 ændrer finansiering, så regionen ikke finansierer strækningen Rønde-Ryomgård.
- Rute 213 ændrer finansiering, så regionen ikke længere finansierer ruten (Randers-Fjellerup-Grenaa).
- Rute 351 ændrer finansiering, så regionen ikke længere finansierer ruten (Ebeltoft-Grenaa).
- Rute 211 opgraderes af regionen til hovednet Randers-Allingåbro-Ørsted.
- Rute 221 får en ændret køreplan, så regionen opnår en besparelse på 1 kontraktbus.
- Rute 319 betjener ikke længere Mørke og kører kun til stationen i Hornslet (i Trafikplanen betjenes Allingåbro-Ørsted ikke).
- U213 oprettes som ny uddannelsesrute Fjellerup-Paderup finansieres af regionen.

### Norrdjurs kommune

- Bybuskørslen i Grenaa by reduceres (for at finde finansieringsmidler til overtagelse af regionale ruter).
- Rute 120-strækningen Pederstrup- Grenaa overtages (i Trafikplanen reduceres denne kørsel).
- U213 Fjellerup-Grenaa finansieres af Norrdjurs Kommune (i Trafikplanen integreres denne kørsel på rute 213).
- U351 Grenaa-Balle finansieres af Norrdjurs Kommune (som modtager et midlertidigt uddannelsesstilskud fra regionen).

### Syddjurs Kommune

- Rute 120-strækningen Rønde-Pederstrup finansieres af Syddjurs Kommune (i trafikplanoplægget reduceres betjeningen på denne rute).
- Rute 121-strækningen Rønde-Ryomgård finansieres af Syddjurs Kommune.

- U351 Ebeltoft-Balle finansieres af Syddjurs Kommune (som modtager et midlertidigt uddannelsesstøt fra regionen).

De væsentligste servicemæssige konsekvenser for kunderne af interimspanen er,

- Kørslen på rute 351 Grenaa – Ebeltoft reduceres betydeligt, så der i K19 kun er 4 afgangse i hver retning på alle hverdage. Herudover er der ikke betjening på ruten.
- Rute 213 Randers - Allingåbro - Vivild - Fjellerup - Glesborg – Grenaa reduceres. På skoledage vil der fremover være tre ture Fjellerup – Allingåbro – Paderup. På skoledage vil der ligeledes være 3 ture Fjellerup – Glesborg – Grenaa Gymnasium, disse ture køres også på hverdage.

Herudover suppleres betjeningen med Bus og Flexbus, så der på hverdage vil være ca. 12 afgangse med bus eller Flexbus mellem hhv. Auning – Glesborg og Glesborg – Grenaa.

I weekenden betjenes strækningen Grenaa – Fjellerup – Auning med 9 Flexbusafgangse. Betjeningen på rute 211, Ørsted – Allingåbro - Randers opgraderes til erstatning for nedlæggelse af ture på 213 mellem Allingåbro og Randers.

- Betjeningen med bybussen i Grenaa nedsættes til timedrift telebybusbetjeningen opretholdes. Denne betjening fastholdes i trafikplanforslaget.
- Mørke bliver fremover ikke længere betjent af 319 på strækningen Hornslet – Auning – Allingåbro - Ørsted, men får til gengæld 2 letbaneafgangse i dagtimerne på hverdage. Mørke vil fortsat blive betjent af rute 217.

Fra K20, juni 2020, gennemføres det oprindelige trafikplanforslag for Djursland i hovedtræk, dog med en væsentlige ændring i betjeningen på strækningen Grenaa - Ebeltoft rute 351, hvor det foreslås at rute 122 Rønde - Grenaa ændrer ruteføring via Balle. Det betyder, at kunderne på de nuværende 351 og 213 strækninger vil opleve to ændringer af betjeningen i henholdsvis 2019 og 2020.

Som nævnt tager den resterende del af nærværende trafikplanoplæg udgangspunkt, i den kollektive trafik, dels som den er frem til køreplansskiftet i juni 2019, og dels hvordan den vil blive efter køreplansskiftet i juni 2020, når planen gennemføres.

## **BAGGRUND FOR KOLLEKTIV TRAFIKPLAN DJURSLAND 2020**

Baggrunden for udarbejdelsen af Kollektiv Trafikplan Djursland 2020 er bl.a. letbanens etablering, som medfører øget betjeningsomfang på Djursland.

Trafikplanforslaget tager ligeledes afsæt i Djurs Mobilitetsstrategi, som blev udarbejdet af Norddjurs og Syddjurs Kommune i samarbejde med Midttrafik og Region Midtjylland, og som blev vedtaget af de to kommunalbestyrelser i 2016. Djurs Mobilitetsstrategi har fokus på at gøre det attraktivt at bevæge sig på en smart, bæredygtig og fleksibel måde og i højere grad at tænke mobilitet på tværs af transportformer mellem byer, samt mellem byer og land. Det er derfor et centralt emne i mobilitetsstrategien at styrke og udpege og skabe centrale trafikknudepunkter med høj tilgængelighed samt sikre korridorer med god fremkommelighed. De udpegede knudepunktsbyer på Djursland er således; Hornslet, Auning, Ryomgård, Rønde, Ebeltoft, Glesborg og Grenaa.

Nogle af de konkrete tiltag, der allerede er igangsat som følge af Djurs Mobilitetsstrategi og som har stor betydning for den kollektive trafikplan, er udvikling og forbedring af trafikknudepunkter. Det gælder både nuværende og nye stationsområder og busterminaler bl.a. i Ryomgård og Auning.

## **FORMÅL**

Formålet med Kollektiv Trafikplan Djursland 2020 er at opbygge et samlet kollektivt trafiksystem på Djursland bestående af letbanen, regionale busser, lokale busser, uddannelsesbusser samt fleksibel betjening i form af Flexbus og Flextur, der kan give borgerne mest mulig kollektiv trafik, af høj kvalitet, inden for den økonomiske ramme, der er til rådighed. Derudover skal trafikplanen være med til at understøtte kombinationsrejser, også mellem kollektiv og individuel transport.

## **FORUDSÆTNINGER**

Norddjurs Kommune, Syddjurs Kommune og Region Midtjylland er enige om, at der er tale om en samlet bestilling af trafik, og at ændringer/justeringer af busruter - uanset om der er tale om regional eller kommunal finansiering - sker ud fra et ønske om at optimere den samlede kollektive trafik på Djursland. Planen tager udgangspunkt i den drift, der er planlagt på letbanen i juni 2020.

Der er i hovedtræk indarbejdet fem forudsætninger i udformningen af forslaget til trafikplanen:

### **1. Planen skal indarbejde regionens økonomiske ramme**

Som før nævnt forudsætter Region Midtjylland, i forbindelse med de besparelser på de regionale ruter, der blev vedtaget i regionsrådet i efteråret 2018, en samlet nettobesparelse på 14,3 mio. kr. på Djursland.

De kollektive forbindelser fra Djursland til Aarhus og Randers er af vital betydning for Djurslandskommunerne. Fokus for det regionale rutenet, i planen, er således rettet mod at skabe et overordnet net, der giver en god betjening af de væsentligste rejsestrømme mellem Djurslandskommunerne og hhv. Aarhus og Randers, samt forbindelser til uddannelsesinstitutioner i både Grenaa, Rønde, Randers og Aarhus.

### **2. Udnytte kapaciteten med letbanen**

Med letbanen indsættes en forøget drift på Grenaabanen. Det er afgørende, at denne kapacitet udnyttes effektivt. Det betyder, at det er væsentligt at minimere omfanget af parallelkørsel mellem busser og letbane, men samtidig sikre gode busforbindelser til letbanen, så flest mulige borgere får glæde af den øgede drift på banen.

### **3. Tiltrække nye kunder og understøtte kommunernes bosætningsstrategi**

En af de udfordringer, der tages højde for i den fremtidige busbetjening, er den demografiske udvikling. Ifølge Danmarks Statistik vil der både i Norddjurs og Syddjurs Kommune være en befolkningsvækst fra 2016 til 2021 i størrelsesordenen 0-3 %, primært drevet af at gruppen af ældre, på over 65 år, vil vokse. Befolkningstilvæksten forventes at fortsætte frem mod 2030, men ser man på brugen af kollektiv trafik, må man derimod forvente, at den vil falde som følge af ændringerne i demografien.

Modsat vil store dele af Djursland dog være attraktive bosætningsområder i forhold til Aarhus og Randers, og bosætning er en central del af kommunernes udviklingsstrategi.

Denne udvikling betyder med andre ord, at det ud fra et demografisk perspektiv vil være en udfordring både at fastholde og tiltrække nye kunder, mens der samtidig vil være et stort potentiale for at tiltrække kunder, der skal foretage arbejds- uddannelses- eller fritidsrejser til Aarhus og Randers. Der er derfor taget højde for, at det kollektive net gøres så robust som muligt, således at der tilbydes en stabil betjening internt på Djursland og mellem knudepunktsbyerne. Samtidig sikres og udvikles de gode forbindelser til Aarhus og Randers, så de understøtter kommunernes bosætningsstrategi.



Ligeledes lægges der op til at betjeningen med fordel kan suppleres med mere efterspørgselsstyrede tilbud såsom Flexbus og Flextur, så man fra mindre byer i landdistrikterne fortsat opretholder en god adgang til knudepunkter og vigtige rejsemål.

Som led i overvejelserne, vedrørende nye kunder til den kollektive transport, har et centralt fokus ligeledes været at finde den rigtige balance mellem betjening af rejsestrømmene i de største korridorer, på Djursland, og betjening af landområderne samt de mindre bysamfund, så nuværende kunder fastholdes samtidig med, at flere borgere vil finde det attraktivt at bruge kollektiv trafik. Det vurderedes, at den nuværende betjening krævede en større differentiering af de forskellige tilbud i den kollektive trafik, f.eks. således at bustrafikken udbygges, hvor der er størst potentiale og hvor den understøtter bosætningsstrategien, mens den suppleres af fleksible løsninger hvor kundeunderlaget er lavt og vigende.

#### **4. Indarbejde hovednetskoncept**

Kollektiv Trafikplan Djursland 2020, tager udgangspunkt i tanken fra Midttrafiks kommende Trafikplan 2019-2022. Her introduceres tanken om at definere et hovednet i hele Region Midtjylland, som udgør rygraden i den kollektive trafik. Konceptet er kendt fra bl.a. Nordjylland og Sjælland. Formålet med et hovednet er at tilbyde borgerne i hele regionen, herunder Djursland, en stabil, effektiv og sammenhængende betjening i den kollektive trafik på tværs af tog, letbane og de vigtigste busruter. Både regionale og kommunale ruter kan indgå i hovednettet, hvis betjeningsomfanget for den enkelte rute lever op til et minimumsniveau mht. betjening (se evt. afsnittet Principper for ny betjening).

På Djursland vil hovednettet bestå af letbanen og de vigtigste busruter, som bl.a. binder de primære trafikknudepunkter sammen, som udpeges i Djurs Mobilitetsstrategi. Hovednettet suppleres af øvrige ruter, som primært betjener mindre rejsestrømme, samt uddannelsesruter som kører enkelte ture morgen og eftermiddag på skoledage. Denne opdeling af ruterne vil medføre, at bindinger ift. ringetider minimeres i hovednettet, så der i højere grad kan sikres gode korrespondancer.

Bus- og letbanedriften suppleres af Flexbus på enkelte ruter, hvor der er afgang med få kunder, og Flextur supplerer i landområderne og de mindre bysamfund på Djurs, hvor der ikke er basis for normal busdrift. Flexbusafgange vil ofte kunne tilbydes til betydeligt færre omkostninger end ordinære busafgange. Der vil derfor, hvor der er få passagerer, kunne opretholdes et større udbud af rejsemuligheder for eksempelvis unge i mindre byer og landdistrikter, hvor der ikke er et tilstrækkeligt grundlag for opretholdelse af ordinær bustrafik (se evt. afsnit om Flexibel betjening).

#### **5. Understøtte Djurs Mobilitetsstrategi**

I Djurs Mobilitetsstrategi er det bl.a. en målsætning at gøre det attraktivt at kombinere flere transportmidler på én rejse og at udvikle hurtige og direkte busruter i de største korridorer på Djursland. I afsnittet 'Busser i korridorerne – 'Letbane på gummihjul' hedder det sig bl.a.:

*'Den kollektive transports konkurrencedygtighed skal styrkes i korridorerne ved at skabe bedre fremkommelighed for busserne og et samlet tilbud, der kan matche letbanen. Her vil vi fokusere på hurtige og direkte busruter mellem trafikknudepunkterne via korridorerne. Den vigtigste målgruppe er pendlere. (...) Uden for korridorerne skal den kollektive transport, som i dag, give en bred adgang til service, indkøb og uddannelse. Ressourcerne skal bruges bedst muligt ved at optimere flexture, skolebusser, lokale ruter og de regionale busser som ét sammenhængende tilbud for borgerne.'* (Djurs Mobilitetsstrategi, 2016)

De foreslåede bustilpasninger skal være med til at understøtte dette fokus, bl.a. ved at gøre den kollektive trafik mere netværksbaseret og i højere grad differentiere ruterne ift. rejsestrømme og kundegrundlag.

På baggrund af de ovennævnte hovedhensyn er nærværende trafikplanforslag udarbejdet og forslaget foreslås implementeret ved køreplansskiftet i juni 2020. Kollektiv Trafikplan Djursland 2020 er et udtryk for en afbalanceret tilpasning, som tager hensyn til økonomi, behovet for kapacitet, forventede reaktioner fra kunderne og målsætningerne i Djurs Mobilitetsstrategi.

## **AFGRÆNSNING**

I trafikplanforslaget indgår rute 400, som betjener Djurs Sommerland og flybusruten til Aarhus Lufthavn ikke. Det skyldes at der ikke er lagt op til ændringer på disse ruter.

Ændringer på lokalruterne 1-4 i Syddjurs samt kommunernes skolebusruter indgår ligeledes ikke i trafikplanen, men de vil indgå i den konkrete køreplanlægning, når trafikplanen skal realiseres. For lokalruterne i Syddjurs Kommune kan der blive tale om, at svagt benyttede ture bliver erstattet af Flexbusafgange. Dette hænger dog sammen med skolebetjeningen og er endnu ikke nærmere vurderet.

## **DEN NUVÆRENDE BETJENING**

### **KARAKTERISTIKA**

Den nuværende kollektive trafikbetjening på Djursland består af et net af regionale ruter, lokale ruter, herunder skolebusruter og bybusruter, Flextur og letbanen som idriftsættes i april 2019.

Sammenlignet med andre dele af regionen er det regionale busnet relativt udbredt på Djursland og har en forholdsvis god dækning, også af mindre bysamfund. Mod Aarhus er der forbindelser med 120-systemet fra hhv. Ebeltoft, Ryomgård og Grenaa via Rønde. Mellem Rønde og Aarhus udgør 120-ruterne tilsammen kvarterslignende drift i myldretiden. Mod Aarhus er der ligeledes rute 100 fra Hornslet, som kører med forholdsvis høj frekvens i myldretiden (7-8 afgang i timen). Ligeledes kommer Aarhus Letbane til at skabe forbindelse mellem Aarhus og Djursland, bl.a. fra Grenaa, Ryomgård og Hornslet.

Mod Randers er der forbindelser med 210-systemet fra hhv. Ebeltoft, Grenaa og Udbyhøj og med betjening af bl.a. Ryomgård, Auning og Allingåbro. Flere af afgangene på 210-ruterne kører via Paderup i Randers, hvor en række uddannelsesinstitutioner ligger. Mod Randers er der ligeledes forbindelse fra Rønde og Hornslet med rute 217 og 221, som betjener en række mindre bysamfund undervejs.

Udover forbindelserne til Aarhus og Randers findes en række regionale og lokale ruter, som kun betjener Djursland, og som har en noget lavere frekvens og er mere behovsafstemt end 120- og 210-systemet. Det drejer sig om rute 319 mellem Hornslet og Ørsted via Mørke og Auning, rute 351 mellem Ebeltoft og Grenaa, rute 352 mellem Grenaa og Ryomgård via Glesborg og Bønnerup samt rute 361 mellem Rønde og Mols.

Ved Ebeltoft findes ligeledes de lokale ruter 1, 2, 3 og 4, som betjener Mols og områder uden for Ebeltoft, mens der i Grenaa er et bybussystem.

Både i Norddjurs og Syddjurs Kommune er der desuden skolebusruter, som primært er tilrettelagt med henblik på befordring af folkeskoleelever samt elever til ungdomsuddannelser.

Udover de ordinære busruter betjener den sæsonbestemte rute 400 Djurs Sommerland, når turistattraktionen holder åben. Derudover er det muligt at benytte Flextur på Djursland. Flextur er et tilbud til landområder og mindre bysamfund, hvor der ikke er basis for normal busdrift, men bruges også i stort omfang til korte ture i Grenaa- og Ebeltoftområdet. Flextur kan bruges af alle, men kører kun efter bestilling og afregnes efter særlig takst.

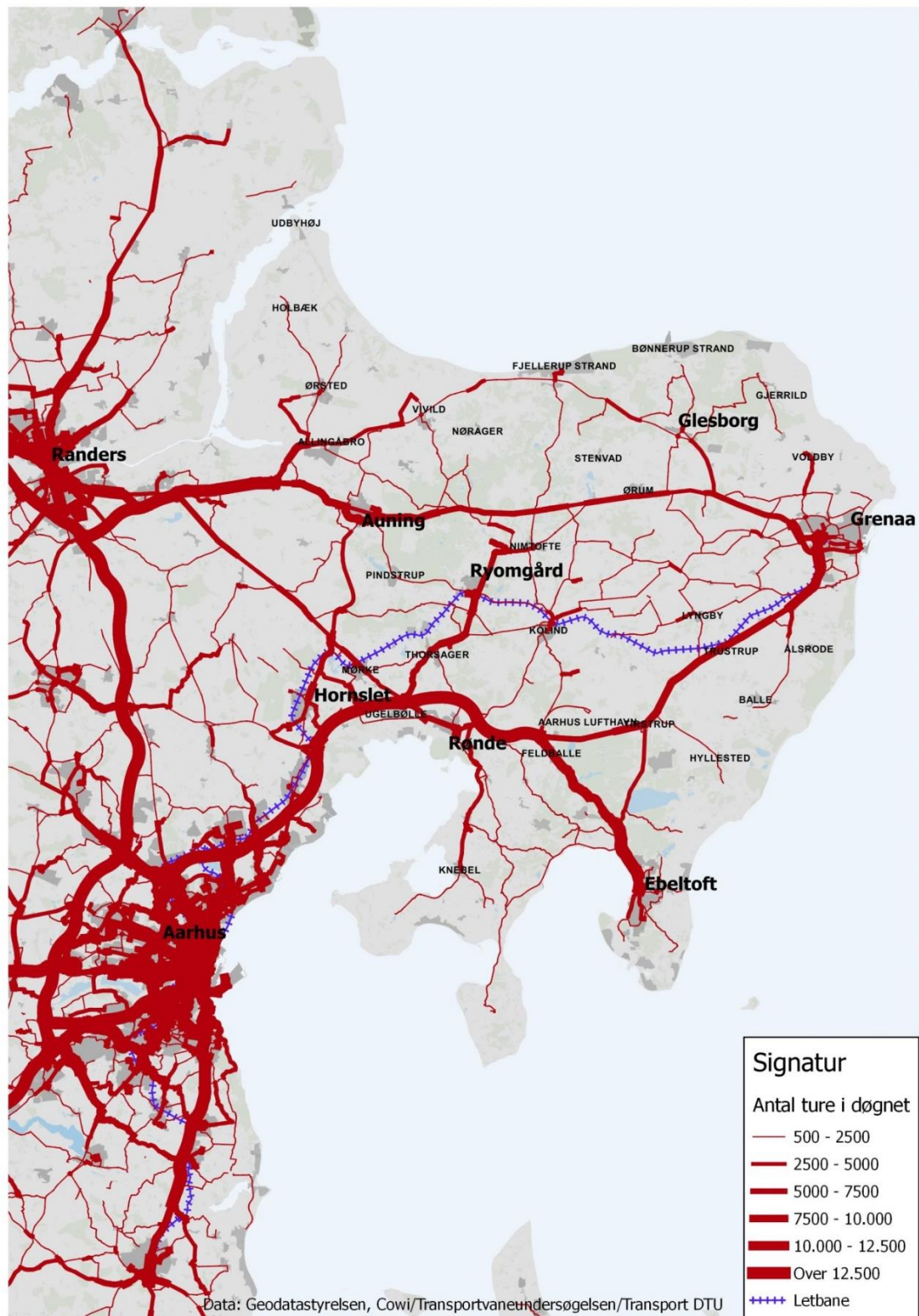
## FORANALYSER

I forbindelse med udarbejdelsen af trafikplanforslaget er der gennemført en række analyser af både rejsestrømme, den nuværende anvendelse af den kollektive trafik på Djursland samt byernes dækning. I analyserne har forhold som; forventet drift med letbanen, befolkning, bystørrelser, placering af uddannelsesinstitutioner og byudviklingsområder indgået.

Pendlingsdata fra Danmarks Statistik har dannet grundlag i analyserne, ligesom data fra transportvaneundersøgelsen om rejser på, til og fra Djursland er blevet udlagt på vejnettet. Den senere dækningsanalyse er udført på baggrund af befolkningstal fra Danmarks statistik (se evt. afsnit Dækningen af Djursland).

### REJSESTRØMME PÅ DJURSLAND

Udlægningen af rejserne fra transportvaneundersøgelsen, som fremgår af følgende kort, giver et overblik over de væsentligste rejsemønstre på Djursland, men skal læses med et vist forbehold for de mindre rejsestrømmes vedkommende.



Rejsestrømme på Djursland udlagt op vejnettet.

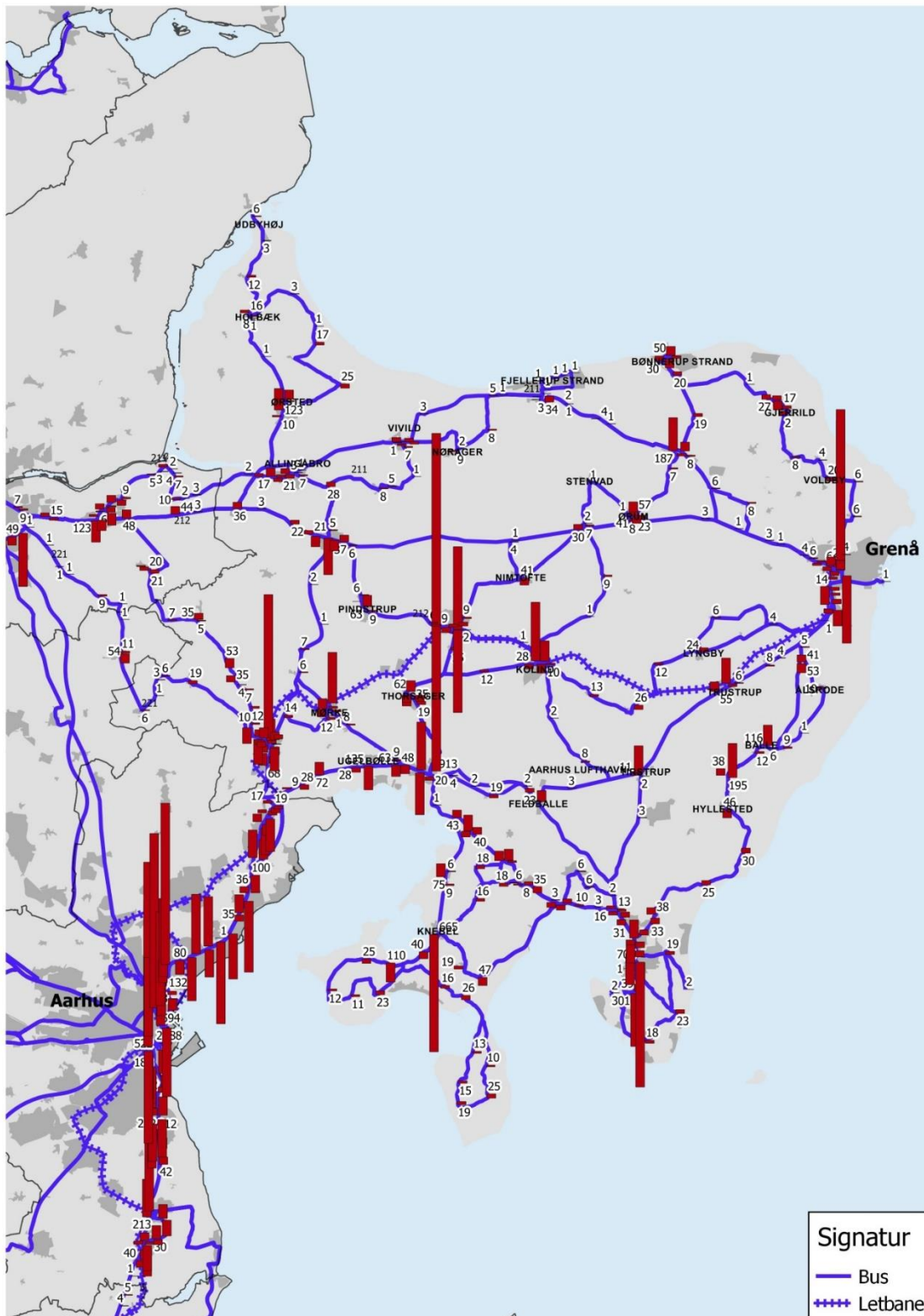
## REJSESTRØMME I DEN KOLLEKTIVE TRAFIK

Brugen af busruterne og de enkelte stoppesteder er ligeledes blevet kortlagt for hver enkel rute, se kortlægningen på følgende side.

Den anvendte passagertælling baserer sig på tal fra 2013. I forbindelse med udskydelse af planen har det været overvejet at anvende de senest opdaterede passagertal. Men da 2013 tallene er de seneste data før lukning af trafikken på Grenaabanen, skønnes det, at denne tælling overordnet tegner et mere retvisende billede af brugen af den kollektive trafik på Djursland. For stoppesteder, hvor betjeningen nedlægges i den nye trafikplan er de seneste passagertal dog anvendt.

I forbindelse med den konkrete køreplanlægning vil de seneste passagertal, herunder passagertal på letbanen indgå.





Gennemsnitlig anvendelse af stoppesteder på Djursland på en hverdag.

### DÆKNINGSANALYSE

Som et sidste led i analysearbejdet er byerne på Djursland blevet kortlagt ud fra deres placering og størrelse. Denne analyse skal give indsigt i placeringen af potentielle kunder samt give overblik over hvor relevant og ensartet serviceniveauet i forslaget er (dækningsanalysen introduceres i afsnittet Dækningen af Djursland).

## **OVERORDNEDE RESULTATER FRA FORANALYSER**

Analyserne har dannet grundlag for et kvalitetstjek af det nuværende betjeningsomfang og indgået i arbejdet med forslaget til den fremtidige betjening af Djursland inden for den økonomiske ramme, der er til rådighed. Hovedresultaterne fra foranalyserne viser bl.a. følgende:

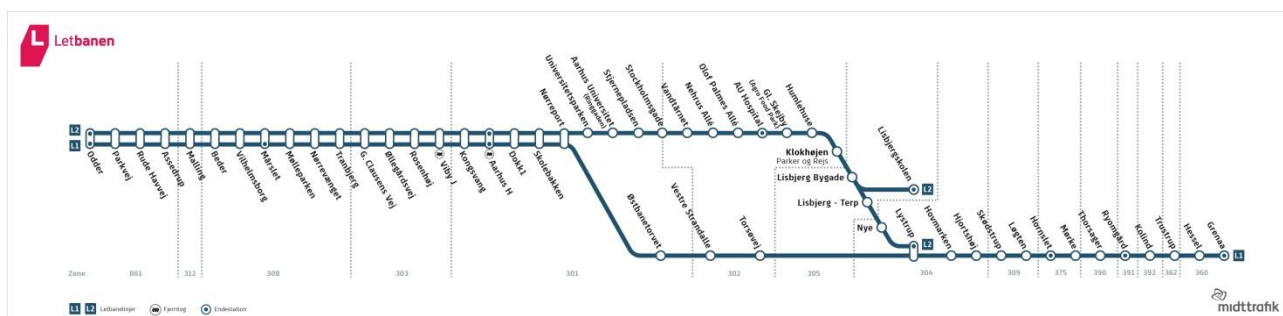
- De største mellemkommunale rejsestrømme findes mellem Aarhus og Rønne, Ebeltoft og Grenaa samt mellem Randers og hhv. Auning og Allingåbro. Disse store rejsestrømme er i dag og vil også med Kollektiv Trafikplan Djursland 2020 være godt dækkede med kollektiv trafik, dog vil der være en væsentlig reduktion af betjeningen Ebeltoft og Grenaa hvor der fremover kun vil være en uddannelsesrute der giver direkte forbindelse. Der kan også konstateres en del nord-sydgående rejsestrømme, bl.a. den østlige del af Norddjurs Kommune (Auningområdet) mod Aarhus.
- Uddannelsesinstitutioner er generelt godt betjent med kollektiv trafik. Dog kan der konstateres en vis overbetjening af uddannelsesinstitutionerne på udvalgte tidspunkter af dagen, bl.a. i Paderup. Dette imødekommes i trafikplanforslaget ved at oprette særlige uddannelsesruter, så øvrige ruter ikke fremover skal tilrettelægges efter ringetider i Paderup, men fuldt ud kan tilpasses korrespondancer til øvrige ruter og for 210-systemets vedkommende bybusserne i Randers. Dette vil give større fleksibilitet i planlægningen af ruterne, ligesom det i højere grad er muligt at tilrettelægge køreplaner og ruteforløb, så de tilgodeser pendlere.
- Udover rute 100, har 120-systemet mellem Aarhus og Rønne generelt en forholdsvis høj belægningsgrad, særligt rute 123 mellem Aarhus og Ebeltoft.
- På en lang række ruter er belægningsgraden dog forholdsvis begrænset. Det gælder bl.a. rute 120 mellem Grenaa og Thorsager, rute 212 mellem Ebeltoft og Ryomgård og rute 213 mellem Fjellerup og Glesborg. Det kan også konstateres, at Djursland i forhold til øvrige befolkningsmæssigt sammenlignelige dele af Region Midtjylland har et højt niveau af regional betjening. Samtidig er strækninger på det regionale rutenet præget af lokal intern trafik i kommunerne. Det gælder bl.a. for de ovennævnte ruter.

## FORSLAG TIL NY BETJENING

### LETBANENS BETJENING

Letbanedriften på Grenaabanen påbegyndes i april 2019. Dele af betjeningen vil dog først komme senere i 2019. Det drejer sig om halvtimesdriften til Grenaa samt betjeningen af de nye standsningssteder ved Hessel i Grenaa og ved Thorsager. Fra driftsstarten i april 2019 er trafikken på Grenaabanen isoleret, så der ikke køres gennem Aarhus H til Odderbanen. Det skyldes ønsket om at sikre at der er en stabil drift på Grenaabanen, før trafikken blandes. I forbindelse med etableringen af en krydsningsmulighed ved Vestre Strandalle vil der kunne etableres 15 minutters drift i myldretiden mellem Aarhus og Hornslet. Tidsplanen for dette er endnu usikker.

I det følgende beskrives den forventede betjening med letbanen ved trafikplanens ikrafttrædelse i juni 2020 (K20).



Forventede standsningssteder på L1 og L2 for letbanen ved fuld indfasning.

### DRIFTSOMFANG I OPSTARTSPERIODEN

Med letbanen vil der bl.a. komme flere afgangene på Grenaabanen. Fra stationsbyerne langs Grenaabanen mellem Lystrup og Grenaa vil det være muligt at komme til Skejbyområdet ved at skifte i Lystrup. Der etableres effektive korrespondancer, så skiftetiden minimeres mest muligt. Kortet på side 21 illustrerer den planlagte frekvens med letbanen i myldretiden og i dagtimerne på hverdage og lørdage. Hver linje illustrerer én afgang i timen. Eksempelvis er der i myldretiden lagt op til:

- 2 afgangene i timen mellem Grenaa og Aarhus H via Risskov
- 3 afgangene i timen mellem Hornslet og Aarhus H via Risskov
- 5 afgangene i timen mellem Lystrup og Aarhus H
- 2 afgangene i timen mellem Lisbjerg og Aarhus H (heraf 2 mellem Lisbjergskolen og Odder)
- 8 afgangene i timen mellem Aarhus Universitetshospital og Aarhus H

På side 22 er vist et kort over letbanens forventede frekvens på øvrige tidspunkter.



### Myldretid + dagtimer

Hverdage kl. ca. 6-18

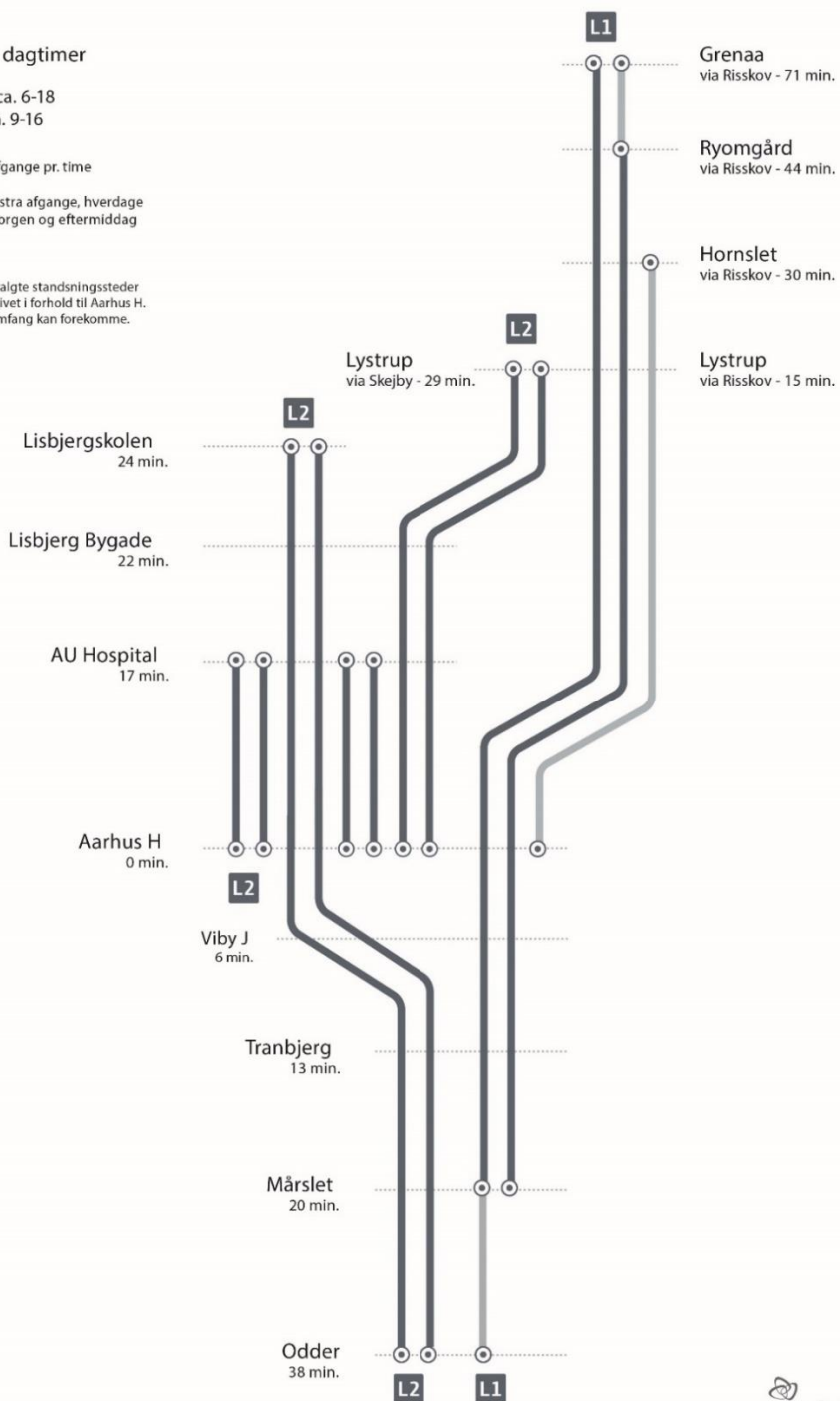
Lørdage kl. ca. 9-16

— Afgange pr. time

— Ekstra afgang, hverdage  
morgen og eftermiddag

**Note:**

Der er kun vist udvalgte standsningssteder og minuttal er angivet i forhold til Aarhus H. Ændring af driftsomfang kan forekomme.



Forventet driftsomfang med letbanen i dagtimer og myldretid ved fuld indfasning.

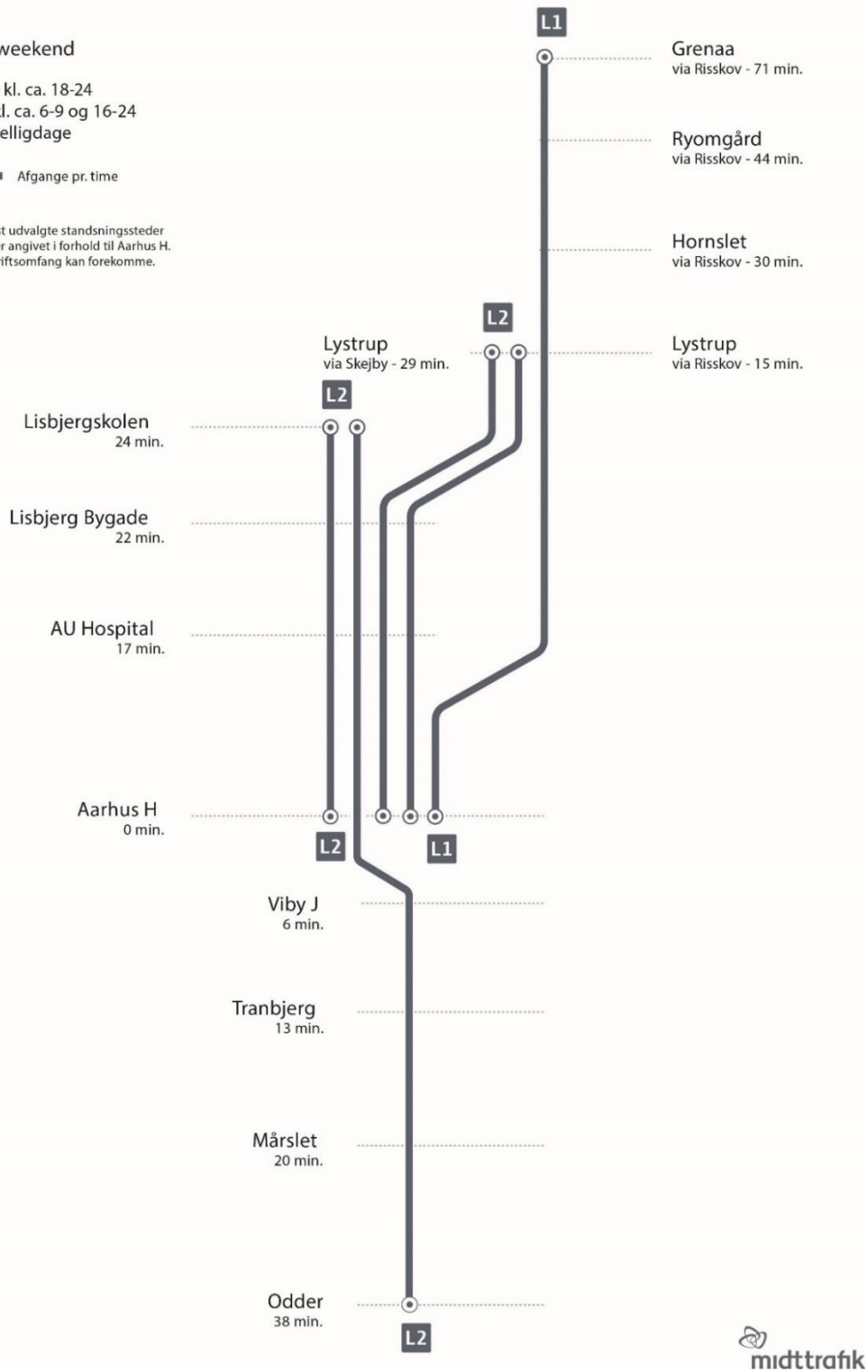


Aften + weekend

Hverdage kl. ca. 18-24  
Lørdage kl. ca. 6-9 og 16-24  
Søn- og helligdage

— Afgange pr. time

Note:  
Der er kun vist udvalgte standsningssteder  
og minuttal er angivet i forhold til Aarhus H.  
Ændring af driftsomfang kan forekomme.



Forventet driftsomfang med letbanen om aftenen og på søndage og helligdage

## PRINCIPPER FOR NY BETJENING

Grundet det øgede driftsomfang med letbanen på Grenaa-banen med halvtimesdrift til Mørke, Thorsager og Ryomgård i dagtimerne og halvtimesdrift til Grenaa i myldretiden er der behov for at tilpasse bustrafikken. Det net, som trafikplanforslaget baserer sig på, kan inddeles i tre kategorier – hovednettet, som letbanedriften er en del af, det øvrige busnet, som primært betjener lokale hensyn, samt uddannelsesruter. Skolebusruter, bybussystemet i Grenaa og den sæsonbestemte rute 400 er ikke medtaget i trafikplanen og bliver således ikke behandlet yderligere i forslaget.

De tre kategorier og foreslåede ændringer er præsenteret nedenfor. Konsekvenser for kunder og ift. økonomi er beskrevet i det efterfølgende kapitel om konsekvenser samt i bilag 1.

## HOVEDNETTETS PRINCIPPER

Forslaget tager udgangspunkt i udpegningen af et hovednet, som fremover skal udgøre rygraden i den kollektive trafik og understøtte de største rejsestrømme. Formålet med hovednettet er at tilbyde borgerne på Djursland en stabil, effektiv og sammenhængende betjening i et overordnet kollektivt trafiknet bestående af letbanen og de vigtigste busruter. Både kommunalt og regionalt finansierede ruter kan indgå i hovednettet, hvis blot betjeningsomfanget for den enkelte rute lever op til et minimumsniveau.

Minimumsstandard for frekvensen i hovednettet er defineret til 1 afgang i timen i myldretiden, samt i dagtimerne på hverdage og 1 afgang hver anden time om aftenen og i weekenden. På de største ruter anbefales minimumsbetjeningen dog at være 2 afgange i timen i myldretiden og dagtimerne på hverdage samt 1 afgang i timen om aftenen og i weekenden. Dette vil give et robust betjeningsomfang og understøtte gode korrespondancemuligheder.

	MYLDRETID PÅ HVERDAGE CA. KL. 7-9 + 14-17	ØVRIGE DAGTIMER PÅ HVERDAGE CA. KL. 6-18	AFTEN CA. KL. 18- 24 OG WEEKEND
Antal afgange pr. time	1	1	1/2

*Minimumsstandard for frekvens i hovednettet*

Det er ud fra disse minimumsstandarder og på baggrund af de før nævnte analyser, forslaget til hovednettet på Djursland er defineret. Hovednettet binder bl.a. de primære trafikknudepunkter sammen på Djursland, jfr. udpegningerne i mobilitetsstrategien. På enkelte hovednetsruter er der dog begrænset kørsel på delstrækninger. Der er her tale om strækninger, som kun betjenes af ruten på udvalgte tidspunkter af dagen og dermed ikke i en fast frekvens, eksempelvis rute 123 som på enkelte ture kører via Feldballe i stedet for Femmøller.

På følgende side er ruteforløb og frekvenser i hovednettet illustreret på kort og i tabel, ligesom ændringer ift. det nuværende net er beskrevet.





Ruteforløb i hovednettet.

De primære forskelle i betjeningen på hovednettet ift. de nuværende ruter, der betjener strækningerne er beskrevet i det følgende.

### **Betjeningen mellem Djursland mod Aarhus:**

- På Grenaabanen mod Aarhus øges frekvensen fra Grenaa i myldretiden på hverdage og fra Ryomgård i dagtimerne på hverdage og lørdage. Der skabes forbindelse med letbanen til Aarhus N/Skejby ved skift i Lystrup. Der åbnes nye standsningssteder i Thorsager og ved Hessel i Grenaa.  
Det betyder, at Thorsager, Ryomgård, Kolind, Trustrup og Grenaa opnår en væsentlig forbedring af forbindelserne mod Aarhus med letbanen. Byerne er, mod Aarhus i dag, betjent af rute 120 (Grenaa – Kolind – Thorsager – Rønne - Aarhus), 121 (Ryomgård - Thorsager – Rønne - Aarhus) og 122 (Grenaa – Trustrup – Rønne - Aarhus). En væsentlig ændring i trafikplanen er derfor, at disse ruter afkortes i Rønne med forbindelse til rute 123 mod Aarhus (Ebeltoft – Rønne – Aarhus).
- 120-systemet mod Aarhus ændres, så det kun er rute 123, der kører mellem Rønne og Aarhus, men med samme betjeningsniveau som det nuværende 120-system (rute 120, 121, 122 og 123). Rute 120 og 122 afkortes som nævnt i Rønne med mulighed for skift til rute 123. Nuværende rute 121 mellem Ryomgård og Rønne og nuværende rute 122 mellem Grenaa og Rønne bliver en del af hovednettet, mens rute 120 bliver en del af det øvrige net med reduceret betjeningsomfang. Rute 121 bindes sammen med rute 361 mellem Rønne og Knebel, hvor frekvensen øges til hovednetsstandard. Strækningen syd for Knebel betjenes fremover af rute 121, dog ikke med et betjeningsomfang svarende til hovednetsstandard. Afgange på denne strækning kan med fordel betjenes af Flexbus (se følgende tabel for uddybning). Rute 123 kører som udgangspunkt ikke via Løgten-Skødstrup, men fremadrettet kun via motorvejen. Dog er der ydertidspunkter, hvor Løgten og Skødstrup betjenes. Ruten erstatter nuværende afgange mellem Aarhus og Rønne på rute 120, 121 og 122. Der er i forslaget lagt op til, at antallet af afgange mellem Rønne og Ebeltoft øges på alle ugens dage.
- Rute 319 mellem Auning og Hornslet opgraderes og tilpasses letbanen i Hornslet med korrespondance videre mod Aarhus. På strækningen mellem Auning og Allingåbro bliver der tilnærmet totimersdrift.  
Rute 319 vil ikke længere betjene Mørke, men Mørke får halvtimesdrift på letbanen og betjenes fortsat af rute 217 (Rønne - Mørke – Hornslet – Randers). På strækningen mellem Allingåbro og Ørsted erstattes rute 319 af rute 211 (se tabel nedenfor).

### **Betjeningen mellem Djursland og Randers:**

- 210-systemet (rute 211, 212, 213, 214 og 217) betjener med forskellig frekvens Randers fra Djursland. Ruterne betjener på flere afgange Paderup i den sydlige del af Randers. Den nuværende betjening med de mange ruter og betjeningen af Paderup giver et meget uensartet serviceniveau af Randers, som er vanskelig at optimere i forhold til kapacitet og de største pendlerstrømme mod Randers. Hovedprincippet i

trafikplanforslaget er her at skabe en forenklet konsistent betjening mellem knudepunkterne og Randers. Uddannelsesinstitutionerne i Paderup vil derfor fremover blive betjent af uddannelsesruter.

- Rute 217 (Rønde - Mørke - Hornslet - Randers) og 211 (Randers - Allingåbro - Ørsted - (Udbyhøj) bevares. Rute 211 opgraderes til hovedrute på strækningen (Randers - Allingåbro - Ørsted). Allingåbro betjenes ikke længere af rute 213 (se nedenfor). Rute 211 kører ikke længere via Paderup. Antallet af afgangse mellem Randers og Ørsted øges på alle ugens dage. Strækningen nord for Ørsted betjenes fortsat af rute 211, dog ikke med et betjeningsomfang svarende til hovednetsstandard. Enkelte afgangse på denne strækning kan betjenes af Flexbus (se følgende tabel for uddybning).
- Rute 212, 213 og 214 nedlægges i den nuværende form. Rute 212 (Ebeltoft - Kolind - Ryomgård - Auning - Randers) deles i Ryomgård og rute 212 opgraderes på strækningen Ryomgård - Auning - Assentoft - Randers til hovednet med halvtimedrift i dagtimerne på hverdage. Herved bliver knudepunkterne Ryomgård og Auning betjent i konsistent halvtimedrift med korrespondance i Ryomgård til letbanen til/fra Grenaa og Aarhus. Der køres på ruten direkte til centrum af Randers i stedet for at køre via Paderup, mens en ny uddannelsesrute kører fra byerne på strækningen til Paderup. Strækningen Ebeltoft - Ryomgård erstattes af ny rute 312.

På rute 214 (Grenaa - Ryomgård - Auning - Randers) nedlægges strækningen Ryomgård - Auning - Randers, som fremover kun betjenes af rute 212. Der vil ikke være direkte busbetjening mellem Grenaa og Randers. Til gengæld vil der i myldretiden være halvtimedrift med letbanen og skift til rute 212 i Ryomgård.

Den resterende del af rute 214 Grenaa - Ryomgård bliver en del af hovednettet og kører via Glesborg til Grenaa, hvor den erstatter rute 352 mellem Ryomgård og Glesborg (352 afkortes i Glesborg). Herved får Glesborg, som er udpeget som knudepunkt i mobilitetsstrategien, hovednetsforbindelse til Grenaa og til Ryomgård, hvor der er skift til letbanen mod Aarhus og rute 212 mod Randers.

- Rute 213 (Nordkystruten) afkortes, så den kun kører mellem knudepunkterne i Auning og Glesborg, hvor der er forbindelse til hhv. Randers og Grenaa.

## BETJENINGSNIVEAU PÅ HOVEDNETSSTRÆKNINGER

RUTE	DELSTRÆKNING	FREKVENNS		
		Afg./time Myldretid ca. kl. 7-9 + 14-17 på hverdage	Afg./time Øvrige dagtimer på hverdage	Afg./time Aften og weekend
L1 (Letbanen)	<u>Via Risskov</u> Grenaa – Aarhus Ryomgård – Aarhus Hornslet – Aarhus	2 2 3	1 2 1	1 1* 1*
	<u>Via Skejby med skift i Lystrup til L2</u> Lystrup – Aarhus H	2	2	2
100	Hornslet – Aarhus – Odder	6	3	1
121	Ryomgård – Rønede – Knebel – (Helgenæs)	1	1	½
	Knebel – Helgenæs – Knebel (ikke del af hovednet)	10 afgang om dagen inkl. Flexbus	5** afgang om dagen inkl. Flexbus	5** afgang om dagen inkl. Flexbus
122	Grenaa – Rønede	1	1	½
123	Aarhus – Rønede – Ebeltoft	2	2	1
	Aarhus – Rønede	4	4	2***
211	Randers – Ørsted	1	1	½****
	Ørsted – Udbyhøj (ikke del af hovednet)	7 afgang om dagen inkl. Flexbus	0	0
212	Randers – Auning – Ryomgård	2	2	1
214	Grenaa – Glesborg – Ryomgård	1	1	½
319	Hornslet – Auning	1	½	½
	Auning – Allingåbro (ikke del af hoved net)	1 inkl. Flexbus	½ inkl. Flexbus	½ inkl. Flexbus

\* Halvtimedrift lørdage ca. 9.00 – 16.00. \*\* Til hhv. Skødshoved og Helgenæs. \*\*\* Dog kun timedrift i aftentimerne.  
\*\*\*\* Timedrift lørdage ca. 9.00 – 16.00.

## **DET ØVRIGE NET**

Hovednettet suppleres af øvrige busruter. Der er tale om ruter med lavt passagergrundlag når der ses bort fra kørsel af skoleelever og elever til ungdomsuddannelserne, som udgør de primære rejsende på strækningerne. Kørslen på ruterne er herudover tilpasset til passagergrundlaget.

Ruterne er egnede til at kunne suppleres med Flexbusafgange hvorved serviceniveauet kan øges, hvor der er et svagt passagergrundlag. Ligesom passagermæssigt svage busafgange kan erstattes med Flexbus.

På afgange, der har mindre end 5 kunder, kan de pågældende afgange overvejes erstattet af en eller flere Flexbusafgange (se evt. afsnittet Fleksibel betjening). Det betyder, at afgangene betjenes af en almindelig Flexbil eller minibus i stedet for en ordinær bus og skal bestilles på forhånd hos Midttrafik. De vil dog stadig fremgå af køreplanen og Rejseplanen sammen med de almindelige busafgange.

Der er ikke udgifter til udbudte ture, der ikke bestilles og derfor ikke køres.

I det følgende er ruteforløb og frekvenser for det øvrige busnet illustreret på kort og i tabel.

## Øvrigt net



Ruteforløb i det øvrige busnet.



**De primære forskelle ift. det nuværende net er følgende:**

- Rute 120 kører ikke længere mellem Rønde og Aarhus og kun i begrænset omfang mellem Kolind og Rønde (som omdannes til uddannelsesture). Strækningen Kolind – Rønde er primært betjent af letbanen med skift i Ryomgård til/fra rute 121.
- Rute 212 ændrer nummer til rute 312 på strækningen mellem Ebeltoft og Ryomgård. Udvalgte afgangsupplæres af Flexbus.
- Rute 213 kører ikke længere mellem Randers, Allingåbro og Grenaa, men betjener i stedet knudepunkterne Auning og Glesborg via Vivild og Tøjstrup. Udvalgte afgangsupplæres af Flexbus, hvor der planlægges 5 Flexbus afgangsupplæres af Flexbus, hvor der planlægges 5 Flexbus afgangsupplæres af Flexbus på hverdage og 5 Flexbus afgangsupplæres af Flexbus på lørdag og søndag.
- På rute 351 vil der mellem Ebeltoft og Balle kun være betjening med 351U med 4 afgangsupplæres af Flexbus. Der vil fremover kun være betjening hverdage.
- Rute 352 kører ikke længere mellem Glesborg og Ryomgård, som til gengæld erstattes af hovednetsrute 214. 352 afgangsupplæres af Flexbus mellem Bønnerup og Glesborg ændres til samme niveau som nuværende 352 mellem Grenaa og Bønnerup, dvs. 8 afgangsupplæres af Flexbus på hverdage og 5 Flexbus afgangsupplæres af Flexbus på lørdag og søndag.
- Rute 361 nedlægges og erstattes af hovednetsrute 121.

**BETJENINGSNIVEAU PÅ ØVRIGE STRÆKNINGER**

RUTE	DELSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE		
		Antal afgangsupplæres af Flexbus hverdage	Antal afgangsupplæres af Flexbus lørdage	Antal afgangsupplæres af Flexbus søndage
120	Grenaa – Kolind	7	0	0
	Kolind - Rønde	3	0	0
213	Auning – Fjellerup – Glesborg	8 inkl. Flexbus	5 Flexbus	5 Flexbus
217	Rønde – Hornslet – Randers	12	5	6
312	Ryomgård – Kolind – Ebeltoft	8 inkl. Flexbus	0	0
352	Glesborg – Bønnerup – Grenaa	8	5 Flexbus	5 Flexbus

## UDDANNELSESRUTER

Udover hovednettet og det øvrige net indsættes særlige uddannelsesruter, som kører enkelte ture morgen og eftermiddag på skoledage. Disse ruter har til formål særligt at betjene uddannelsesinstitutionerne i Paderup og i Grenaa. Denne opdeling af ruterne medfører, at bindinger ift. ringetider minimeres i hovednettet, så der her i højere grad kan fokuseres på gode korrespondancer.

I det følgende er ruteforløb og frekvenser for uddannelsesruter illustreret på kort og i tabel.



Ruteforløb for uddannelsesruter (med enkelte morgenafgange mod henholdsvis Randers og Grenaa og eftermiddagsafgange i modsat retning)

### De primære forskelle ift. det nuværende net er følgende:

- Rute 211U betjener strækningen Fjellerup – Allingåbro – Paderup og har samme ruteforløb som den nuværende rute 211 mellem Randers og Allingåbro og som den nuværende rute 213 mellem Allingåbro og Fjellerup.
- Rute 212U betjener strækningen Ryomgård – Auning – Paderup og har samme ruteforløb som de nuværende ruter 212 og 214 mellem Ryomgård og Paderup.
- Rute 221 har samme betjeningsomfang som en uddannelsesrute og ændre derfor navn til 221U.
- 351U betjener den nuværende strækning Ebeltoft – Grenaa, men reduceres til en uddannelsesrute således at den fremover kun betjener strækningen med 4 ture i hver retning på hverdage.
- Der foretages ingen ændringer på 5.3, Auning – Ørum – Grenaa.

## BETJENINGEN PÅ UDDANNELSESRUTER

RUTENR	STRÆKNING	ANTAL AFGANGE		
		Afgange på skoledage	Afgange lørdage	Afgange søndage
211U	Fjellerup – Allingåbro – Paderup	3	0	0
212U	Ryomgård – Auning – Paderup	3	0	0
221U	Hornslet – Paderup - Randers	5*	0	0
351U	Ebeltoft – Grenaa	4*	0	0
5.3 Skolebus	Auning – Ørum - Grenaa	4**	0	0

\* Kører alle hverdage og ikke kun skoledage. \*\* Kun en afgang morgen fra Auning – Grenaa og 3 afgang eftermiddag fra Grenaa mod Auning.

## **FLEKSIBEL BETJENING**

Trafikplanforslaget bygger i sin grund ide på tanken om at indrette betjeningen efter de steder der er rejsende til det. Det betyder derfor at områder eller afgang med få rejsende, ikke nødvendigvis tilbydes betjening med almindelig bus, men i stedet har mulighed for at benytte fleksible løsninger i form af hhv. Flextur og Flexbus.

## **FLEXBUS**

Der ligger et potentiale i at supplere trafikplanforslagets betjening med mere fleksible løsninger i form af Flexbus. Flexbusafgange vil ofte kunne tilbydes til betydeligt færre omkostninger end ordinære busafgange. Der vil derfor, hvor der er få passagerer, kunne opretholdes et større udbud af rejsemuligheder for eksempelvis unge i mindre byer og landdistrikter, hvor der ikke er et tilstrækkeligt grundlag for opretholdelse af ordinær bustrafik. Flexbus er afgange der udbydes i køreplanen, men kun køres hvis de bestilles.

Kørsel med Flexbus foregår på samme vilkår som en almindelig bus. Dog skal den bestilles på forhånd til et af de stoppesteder, der er angivet i den specifikke køreplan. Den tilbudte kørsel fremgår således af den almindelige buskøreplan med start, mellem- og sluttider. Det betyder, i praksis, at man kan bestille en Flexbus til eller fra et af de stoppesteder, bussen normalt betjener. Afgangstiden kan dog variere 0 – 15 minutter i forhold til tiderne i køreplanen. Flexbusturen fremgår af Rejseplanen og vil dermed fremkomme ved søgning efter rejsemuligheder.

At supplere med Flexbus giver mening på svagt benyttede afgang. På baggrund af Midttrafiks erfaringer kan det overvejes i ydertimer og weekender, hvor det forventes at afgang køre med mindre end 5 kunder.

Som nævnt kører Flexbussen kun, hvis turen bestilles telefonisk hos Midttrafik. Dette skal ske senest en time før afgang og i tidsrummet 07.00 - 20.00 alle dage. I løbet af 2019 forventes det, at Flexbussen kan bestilles via Rejseplanen.

Det er muligt at benytte Midttrafiks billet-app, når man kører med Flexbus. Man kan også betale kontant ved indstigning i vognen samt med periodekort, ungdomskort og skolekort.

Det foreslås, at Nord- og Syddjurs Kommuner samt Regionen hver især afsætter en ½ million i en treårig periode til at udvide serviceniveauet ved hjælp af Flexbus, især på ruter og strækninger hvor betjeningen indskrænkes som følge af trafikplanen.

De ruter, hvor Flexbus vil være mest aktuel, enten som supplement er:

- Rute 120 mellem Rønde og Grenaa
- Rute 121 syd for Knebel.
- Rute 211 mellem Ørsted og Udbyhøj
- Rute 312 mellem Ryomgård og Tirstrup
- Rute 213 mellem Auning og Glesborg
- Rute 351 mellem Ebeltoft og Balle

- Rute 352 mellem Glesborg og Grenaa

For lokalruterne i Syddjurs Kommune vil der kunne blive tale om, at svagt benyttede ture ligeledes vil kunne udbydes som Flexbusafgange. Dette indgår dog ikke på nuværende tidspunkt i trafikplanforslaget.

## **FLEXTUR**

Flexstur er et tilbud der kan benyttes af alle rejsende. På en Flexstur rejses der fra kantsten til kantsten i taxa, personvogn eller minibus. Der kan være andre med på turen og omvejskørsel kan forekomme. Med Flexstur tilbydes den rejsende afhentning inden for -15/+45 min. i forhold til ønsket afrejsetidspunkt.

En Flexstur kan bestilles med Flextrafik app'en, på Midttrafiks hjemmeside eller telefonisk i tidsrummet mellem kl. 7:00 og kl. 20:00. En Flexstur skal, lige som en Flexbusafgang, bestilles senest 1 time før afgang.

Flexsture kan betales med Midttrafiks billet app, online eller kontakt. Afregningstaksten fastsættes af kommunerne med lav takst i landområder og højere takst i byområder.

Flexstur vil fortsat kunne benyttes i Norddjurs og Syddjurs Kommune og vil være en del af den kollektive trafik i landområder samt til betjening af mindre bysamfund, hvor der ikke er basis for normal busdrift.

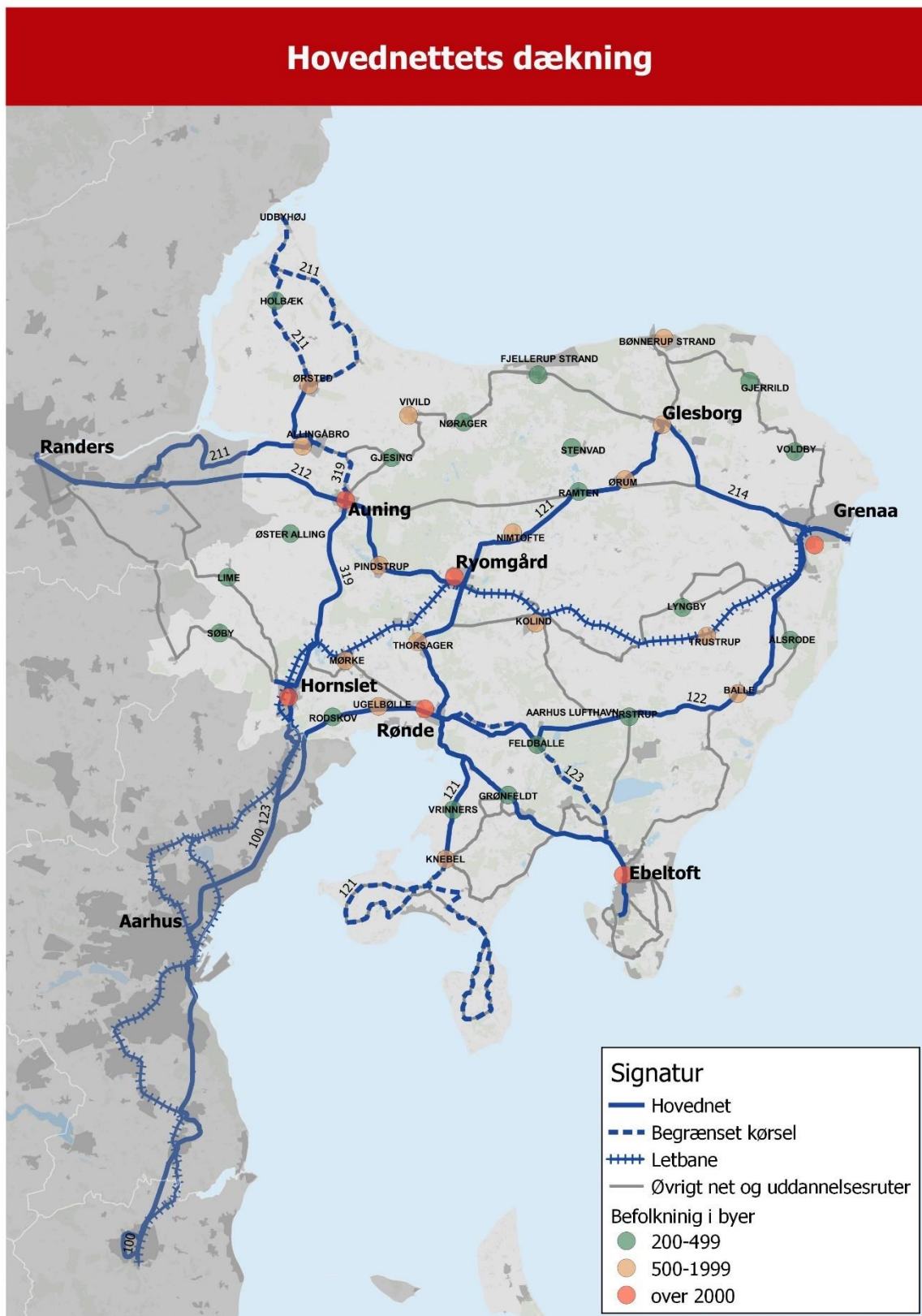
Tilbuddet kan benyttes alle ugens dage i tidsrummet mellem kl. 6.00 og kl. 24.00.

For unge med uddannelseskort i Syddjurs kommune gælder særligt, at de kan benytte Flexstur gratis i tidsrummet mellem kl. 18-23 på hverdage og 6-24 i weekenden og på helligdage. Dog skal rejsen have en minimumslængde på 2 km.

## **DÆKNINGEN AF DJURLAND**

Som et sidste led i analysearbejdet er byerne på Djursland blevet kortlagt ud fra deres placering og størrelse og holdt op imod rutenettet. Denne analyse skal give indsigt i placeringen af potentielle kunder samt give overblik over hvor relevant og ensartet serviceniveauet i forslaget er.

Som det fremgår af kortet herunder, betjenes langt hovedparten af Djurslands byer, med over 500, indbyggere af hovednettet. Dog ligger enkelte byer som, Vivild og Bønnerup Strand uden for hovednettets betjening, men dækkes af betjeningen på det øvrige net samt via Flextrafik.



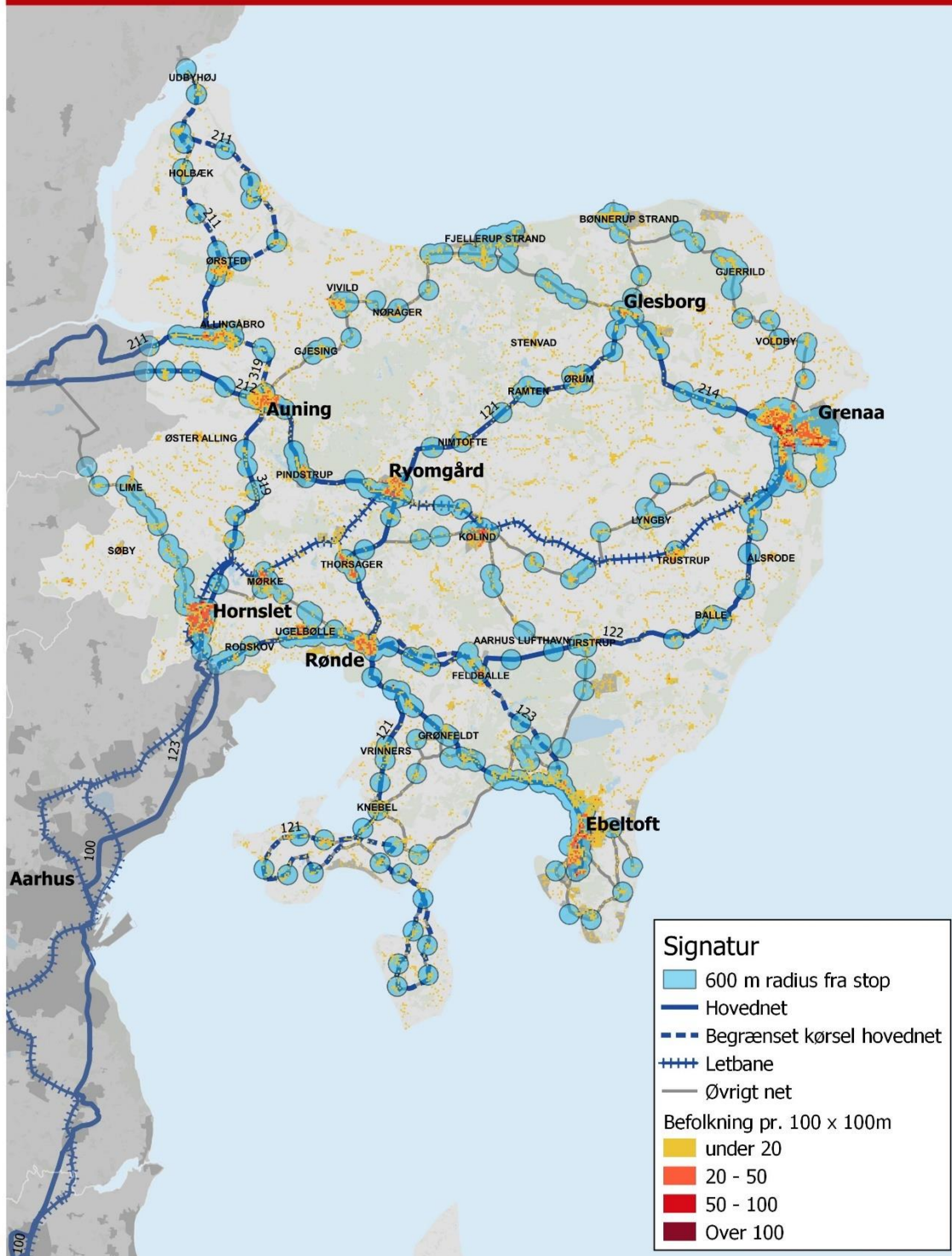
Kortlægning af hvordan de enkelte byer betjenes af den kollektive transport på Djursland.



På de følgende kort vises, hvordan hovednettet og det øvrige net dækker Djursland. Ved en afstand på 600 m i luftlinje svarende til en acceptabel gangafstand til nærmeste stoppested er ca. 80 % af befolkningen dækket af nettet. Fokuseres alene på hovednettet, har knap 65 % af befolkningen adgang til en hovednetsforbindelse inden for 600 m.

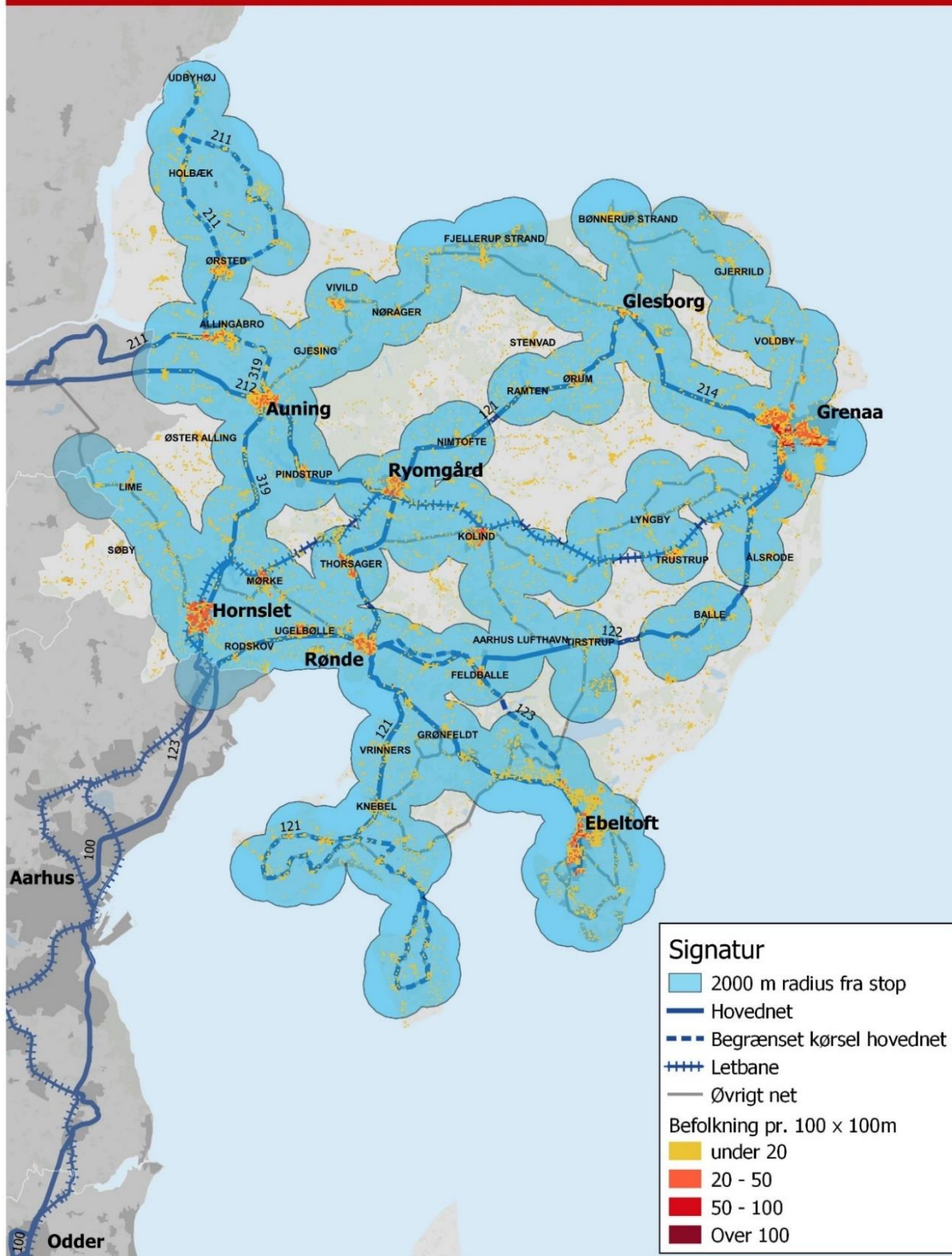
Ved en afstand på 2.000 m i luftlinje svarende til en acceptabel cykelafstand til nærmeste stoppested vil ca. 95 % af befolkningen være dækket af nettet. Fokuseres alene på hovednettet, har godt 75 % af befolkningen adgang til en hovednetsforbindelse inden for 2.000 m.

## Hovednet og øvrige ruter, dækning inden for 600 m



Hovednettet og det øvrige nets dækning af Djursland inden for 600 m i luftlinje til nærmeste stoppested.

## Hovednet og øvrige ruter, dækning inden for 2000 m



Hovednettet og det øvrige nets dækning inden for 2.000 m i luftlinje til nærmeste stoppested.

## KONKRETE ÆNDRINGER

I bilag 1 er de konkrete ændringer og konsekvenser ved trafikplanforslaget beskrevet. Bilaget er delt op efter byområder og omfatter en overordnet beskrivelse af:

- Detaljerede kort over ruteforløb i lokalområdet samt anvendelse af nuværende stoppesteder. For stoppesteder der ikke betjenes fremover angives også det seneste passagertal samt alternative rejsemuligheder.
- Ændringer i betjening som konsekvens af forslaget
- Kundemæssige konsekvenser (ift. ruteforløb, frekvens og stoppesteder)

I bilag 2 er der vist kort over forslag til de enkelte ruteforløb.

## OMSTIGNINGSFORHOLD

Det er målsætningen i Djurs Mobilitetsstrategi, at

*‘Ved at udvikle centrale trafikknudepunkter med høj tilgængelighed for alle trafikformer, vil vi gøre det enklere at benytte den transportform, som passer bedst i situationen’.*

Generelt er der behov for at sikre gode omstigningsmuligheder på Djursland, særligt ved de større trafikknudepunkter, fordi trafikplanen lægger op til en større grad af omstigning, særligt til/fra hovednettet, både internt i den kollektive trafik og på tværs af transportformer.

Faciliteterne ved knudepunkterne skal bidrage til let og effektiv omstigning mellem cykel, bil, bus, letbane og en øget fleksibilitet og komfort, der kan medvirke til at øge antallet af rejsende med den kollektive trafik.

Norrdjurs og Syddjurs Kommune har derfor gennemført en række forbedringer af flere af trafikknudepunkterne, bl.a. i Auning og Ryomgård, og stationsområderne langs letbanen. På letbanestationen i Trustrup er der eksempelvis allerede etableret nyt perronområde, ventebygning med toilet, aflåst cykelparkering og nye pendlerparkeringspladser.

Rønede Busterminal er et andet godt eksempel på et velfungerende trafikknudepunkt. Det er det mest benyttede trafikknudepunkt på Djursland med over 1.900 af- og påstigninger per hverdag. Til sammenligning har eksempelvis Randers Busterminal kun lidt over 1.300 af- og påstigninger pr. hverdag. Det høje antal brugere skyldes især, at Rønede Busterminal er knudepunkt for adskillige busruter fra Aarhus og det centrale, sydlige og østlige Djursland. I Rønede er der ligeledes gode muligheder for omstigning fra bil og cykel til bus, der er parkeringspladser med handicapparkering og cykelparkering samt gode ventefaciliteter og toiletter. I den fortsatte udvikling af trafikknudepunkterne på Djursland indtænkes der desuden mulighed for at etablere aflåst cykelparkering, samkørselspladser og kiss’n’ride samt ladestandere til elbiler og elcykler.

## KONSEKVENSER

I det følgende beskrives, hvilke kundemæssige og økonomisk konsekvenser trafikplanforslaget har.

### BETYDNING FOR KUNDER

Overordnet set vil busnettet på Djursland fortsat bestå af en række af de nuværende ruter, men der laves tilpasninger, så der i højere grad skelnes mellem ruter i hovednettet, som har en lidt højere og mere regulær frekvens, ruter, som primært betjener uddannelsessøgende, og øvrige ruter, som har en lavere frekvens og i højere grad er tilpasset lokale forhold. De konkrete konsekvenser omkring ruteforløb og frekvens samt bindinger i prioriteret rækkefølge er opsummeret i nedenstående skema. Der henvises til bilag 1 for uddybende beskrivelser på områdeniveau.

Der foretages, som følge af trafikplanen, ingen ændringer på de regionale ruter 100, 217.

NUVÆRENDE RUTE	ÆNDRINGER	KONSEKVENSER	BINDINGER
Grenaabananen	Antallet af afgang øges fra 1 til 2 afgang i timen mellem Grenaa og Aarhus i myldretiden på hverdage og fra Ryomgård i dagtimerne på hverdage og lørdage. Der skabes forbindelse med letbanen til Aarhus N/Skejby ved skift i Lystrup. Der er to nye standsningssteder i Thorsager og i Hessel ved Grenaa.	Betjeningsomfanget forbedres mellem Grenaa og Hornslet. I Thorsager bliver der mulighed for at benytte letbanen mod Aarhus og Grenaa.	
120-systemet Ruterne 120, 121, 122 og 123 som alle betjener Aarhus fra Rønde	Kun rute 123 kører mellem Rønde og Aarhus, men med samme frekvens som det nuværende 120-system på strækningen. Rute 120, 121 og 122 afkortes i Rønde med mulighed for skift til rute 123, som fortsat kører til Aarhus og med det samme antal afgang som det nuværende 120-system mellem Rønde og Aarhus. Rute 121	I Thorsager bliver der fremadrettet mulighed for at benytte letbanen mod Aarhus og Grenaa. Rute 120 reduceres derfor betydeligt mellem Rønde og Kolind.  På ruterne 120,121 og rute 122 skal der foretages skift i Rønde for at komme til/fra Aarhus.	- Se under de enkelte ruter.

	(Ryomgård – Rønde), 122 (Rønde – Grenaa) og 123 (Ebeltoft – Rønde - Aarhus) bliver en del af hovednettet, mens rute 120 bliver en del af det øvrige net.		
120	Kører ikke længere mellem Rønde og Aarhus. Antallet af afgang mellem Kolind og Rønde minimeres til 1 morgenafgang og 2 eftermiddagsafgange på hverdage af hensyn til skoleelever og uddannelsessøgende.	Der skal foretages skift i Rønde for rejsende på strækningen Grenaa – Kolind – Rønde for at komme til/fra Aarhus. Det berører ca. 40 dagligt rejsende i hver retning, heraf en del fra Thorsager, der kan benytte letbanen frem for busforbindelse til Aarhus.  Der skal med undtagelse af enkelte afgang foretages skift i Ryomgård mellem letbanen og rute 121 for at komme mellem Kolind og Rønde.	- Tilpasning til uddannelsesinstitutioner i Grenaa, Pederstrup og Rønde.
121	Kører ikke længere mellem Rønde og Aarhus, men erstatter i stedet rute 361 mellem Rønde, Knebel og Helgenæs/Skødshoved.	Der skal foretages skift i Rønde for rejsende på strækningen Ryomgård – Rønde for at komme til/fra Aarhus. Det berører henholdsvis ca. 20 og 40 dagligt rejsende i hver retning, heraf en del er fra Thorsager, der kan benytte letbanen frem for busforbindelse til Aarhus.  Der bliver direkte forbindelse på strækningen Ryomgård – Rønde – Knebel. Syd for Knebel vil udvalgte ture blive erstattet af Flexbus	- Tilpasning til 120-systemet, særligt tilpasses ruten til korrespondance med 123 i Rønde.  - Tilpasning til letbanen i Ryomgård.  - Tilpasning til lokalruter i Knebel.
122	Kører ikke længere mellem Rønde og Aarhus. Ruten omlægges, så den fra Tirstrup kører via Balle til Grenaa og fortsætter til havnen i Grenaa.	Der skal foretages skift i Rønde for rejsende på strækningen Grenaa – Tirstrup – Rønde for at komme til/fra Aarhus. Det berører henholdsvis ca. 40 og 100 dagligt rejsende i hver retning.  Tirstrup bliver fremover ikke betjent af rute 122, men har timedrift på	- Tilpasning til 120 systemet i Rønde.  - Ringetider for uddannelsesinstitutioner i Grenaa.  - Korrespondance med 212 i Tirstrup.



		<p>letbanen mod Aarhus og Grenaa og halvtimedrift i myldretid på hverdage.</p> <p>Der er ikke længere betjening af Trustrup og 2 stoppesteder i Homå. Det berører i alt 35 dagligt rejsende i Trustrup, som henvises til letbanen, og 12 rejsende fra Homå, som henvises til stoppesteder beliggende 2 km fra nuværende stoppested eller Flextur.</p>	
123	<p>Antallet af afgang mellem Rønede og Ebeltoft øges til 2 afgang i timen i alle dagtimer på hverdage og 1 afgang i timen aften og weekend. Rute 123 erstatter nuværende afgang mellem Aarhus og Rønede på rute 120, 121 og 122.</p>	<p>Som udgangspunkt foretages ingen ændring i betjeningsomfanget mellem Rønede og Aarhus. Betjeningen forbedres mellem Rønede og Ebeltoft.</p>	<p>- Gennemkørende afgang tilpasses bl.a. ringetider til ungdomsuddannelser på strækningen mellem Aarhus og Rønede.</p>
<p>210-systemet mod Randers</p> <p>Ruterne 211, 212, 213, 214 og 217, som alle betjener Randers på strækningen Assentoft Randers</p>	<p>Fremover vil kun 211, 212 og 217 køre til Randers.</p> <p>Rute 214 afkortes i Ryomgård med skift til letbanen og ny rute 212 Ryomgård – Randers.</p> <p>Rute 213 afkortes i Auning med skift til ny rute 212</p> <p>Rute 217 fortsætter uændret med ture via Paderup men, ny rute 212 og 211 kører direkte til centrum i stedet for at køre via Paderup.</p> <p>Uddannelsesinstitutionerne i Paderup betjenes i stedet af 2 nye uddannelsesruter fra henholdsvis Ryomgård via Auning og fra Fjellerup via Allingåbro med hver 1 afgang om</p>	<p>210-systemet forenkles. Køretiden minimeres med ca. 7 minutter på de afgang, som i dag kører via Paderup.</p> <p>Der oprettes særlige ruter til betjening af uddannelsessøgende mod Paderup.</p> <p>Der skal foretages skift i Ryomgård mod Randers for rejsende til/fra ny rute 312 Ebeltoft - Ryomgård og til/fra rute 214 Grenaa – Ryomgård.</p> <p>Fra afkortet rute 213 skal der til/fra Randers skiftes til ny rute 212.</p>	<p>- Se under de enkelte ruter.</p>



	<p>morgenen og to om eftermiddagen på skoledage.</p> <p>Rute 211 (Ørsted – Allingåbro – Randers), 212 Ryomgård – Auning – Randers) og 214 (Ryomgård – Glesborg – Grenaa) bliver en del af hovednettet, mens rute 213 der afkortes i henholdsvis Auning og Glesborg bliver en del af det øvrige net.</p>		
211	<p>Kører ikke længere via Paderup, som i stedet betjenes af en ny uddannelsesrute (211U). Antallet af afgang mellem Randers og Ørsted øges til 1 afgang i timen i alle dagtimer på hverdage og 1 afgang hver anden time aften og weekend. Udvalgte afgang erstattes evt. af flexbus.</p>	<p>Køretiden minimeres med ca. 7 minutter på de afgang, som i dag kører via Paderup. Betjeningsomfanget forbedres mellem Randers og Ørsted.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning til bybussystemet i Randers.</li> <li>- Mellem Udbyhøj og Ørsted tilpasning til ringetider.</li> <li>- Fordeling af afgang henover dagen i Assentoft.</li> </ul>
212	<p>Kører ikke længere via Paderup, som i stedet betjenes af en ny uddannelsesrute (212U), og afkortes i Ryomgård. På strækningen Ryomgård – Ebeltoft erstattes rute 212 af en ny rute 312. Rute 212 erstatter nuværende afgang mellem Randers og Ryomgård på rute 214. Antallet af afgang mellem Randers og Ryomgård øges til 2 afgang i timen i alle dagtimer på hverdage og 1 afgang i timen aften og weekend på alle ugens dage.</p>	<p>Ruten opdeles i to. Der skal foretages skift i Ryomgård for rejsende mellem Ebeltoft og Randers. Det berører ca. 20 dagligt rejsende i hver retning. Køretiden minimeres med ca. 7 minutter på de afgang, som i dag kører via Paderup. Betjeningsomfanget forbedres mellem Randers og Ryomgård. Rejsende mellem Ryomgård og Ebeltoft skal fremover benytte ny rute 312</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning til letbanen i Ryomgård.</li> <li>- Tilpasning til bybussystemet i Randers.</li> </ul>
213	<p>Kører ikke længere til Randers, Allingåbro og Grenaa, men i stedet mellem Auning og Glesborg via Vivild og</p>	<p>Der er ikke længere betjening af Lystrup og 2 stoppesteder i Vivild. Det berører i alt 3 dagligt rejsende i Lystrup, som</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning 352 i Glesborg.</li> </ul>

	<p>Tøjstrup. Mellem Glesborg og Grenaa erstattes ruten af rute 214.</p> <p>Antal afgang på hverdage reduceres fra 13 til 8 og betjenes på udvalgte afgang med Flexbus. I weekenden betjenes strækningen med 5 Flexbusture lørdag og søndag.</p>	<p>henvises til stoppesteder beliggende 5 km fra nuværende stoppested eller Flextur, og 2 rejsende i Vivild, som henvises til stoppesteder beliggende 900 m fra nuværende stoppested eller Flextur. Der skal foretages skift i Auning for at komme til/fra Randers og i Glesborg for at komme til/fra Grenaa. Det berører ca. 30-40 dagligt rejsende i hver retning. Rejsende mellem Auning og Glesborg skal i weekenden bestille turen, for at den køres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning til 212 i Auning.</li> </ul>
214	<p>Kører ikke længere mellem Randers og Ryomgård, hvor rute 212 derimod opgraderes og bl.a. erstatter de nuværende afgang med rute 214. Kører fremadrettet via Glesborg.</p>	<p>Der skal foretages skift i Ryomgård for rejsende på strækningen Grenaa – Ørum – Ryomgård for at komme til/fra Randers. Det berører henholdsvis ca. 60 og 90 daglig rejsende i hver retning. Køretiden mellem Ryomgård og Grenaa øges med ca. 10 minutter. Ruten kører ikke længere via Skinbjerg som derved mister sin betjening. Dette berører 4 daglige brugere og henvises til stoppet ved Kastbjerg der ligger ca. 2,5 km fra det nuværende stop.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning til ringetider i Grenaa.</li> <li>- Tilpasning til letbanen i Ryomgård.</li> <li>- Tilpasning til korrespondancer i Glesborg til 213 og 352.</li> </ul>
217	<p>Der foretages ingen ændringer</p>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning til ringetider i Paderup.</li> <li>- Tilpasses Korrespondancer i Randers</li> <li>- Tilpasning til letbanen i Hornslet.</li> <li>- Ringetider for uddannelsesinstitutioner i Rønde.</li> </ul>
221	<p>Ændres til 221U.</p>	<p>Ruten betegnes som en uddannelsesrute.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasses ringetider i Paderup.</li> </ul>

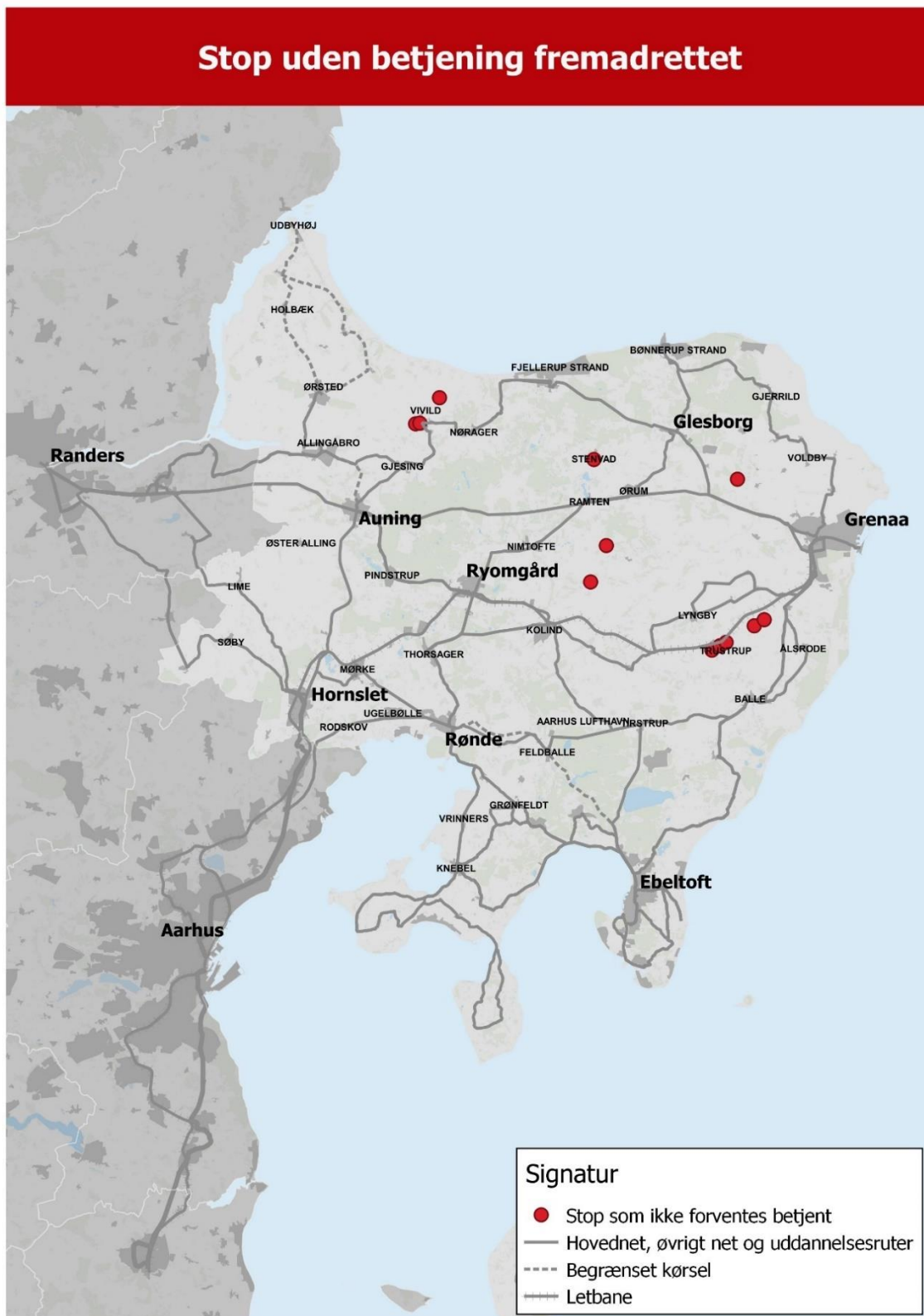
312	Del af hidtidig rute 212, der opdeles i Ryomgård Der skal foretages skift til/fra Randers på rute 212. Det berører ca. 20 dagligt rejsende i hver retning		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning til 122 i Tirstrup.</li> <li>- Tilpasning til letbanen i Ryomgård/Kolind.</li> </ul>
319	Kører ikke længere via Mørke og til Ørsted, men i stedet til Allingåbro. Ruten erstattes af rute 211 mellem Allingåbro og Ørsted. Antallet af afgang mellem Hornslet og Auning øges til 1 afgang i timen i alle dagtimer på hverdage og 1 afgang hver anden time aften og weekend Antallet af afgang mellem Auning og Allingåbro reduceres til tilnærmet totimersdrift på hverdage.	Der skal foretages skift i Hornslet for rejsende mellem Mørke og Auning/Allingåbro. Alternativt henvises til stoppestedet ved Termestrup ca. 3 km fra Mørke. Ændringen berører mindre end 5 dagligt rejsende i hver retning. Der skal ligeledes foretages skift i Allingåbro for rejsende mellem Hornslet/Auning og Ørsted. Det berører ca. 10 dagligt rejsende i hver retning. Køretiden reduceres med ca. 5 minutter mellem Hornslet og Auning. Betjeningsomfanget øges mellem Hornslet og Auning, mens det reduceres mellem Auning og Allingåbro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning til letbanen i Hornslet.</li> <li>- Tilpasning til 212 i Auning.</li> <li>- Korrespondance til 211 i Allingåbro.</li> </ul>
351	351 reduceres til en uddannelsesrute, 351U, med 4 dobbeltture på skoledage.	Strækningen Balle – Grenaa vil fremover betjenes af 122. Der vil ikke være yderligere afgang udover uddannelsesrute mellem Ebeltoft og Balle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning til ungdomsuddannelser i Grenaa.</li> <li>- Kørsel tilpasses så vidt muligt ringetider på Rosmus skole.</li> </ul>
352	Kører ikke længere mellem Glesborg og Ryomgård, som til gengæld erstattes af rute 214, som ikke længere kører via Stenvad, Tøstrup og Sivested.  Hele strækningen Glesborg – Bønnerup – Grenaa betjenes med 8 busafgange på hverdage, der indsættes 5 lørdagsafgange og 5 søndagsafgange med Flexbus.	Der er ikke længere betjening af Stenvad, Tøstrup og Sivested. Det berører 1 dagligt rejsende i Stenvad, der henvises til et stoppested beliggende henholdsvis 5 km fra det nuværende stoppested eller flextur, 9 dagligt rejsende i Tøstrup, der henvises til et stoppested beliggende hhv. 5 km fra det nuværende stoppested eller Flextur, og 1 dagligt rejsende i Sivested, der henvises til et stoppested	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilpasning til 214 i Glesborg</li> <li>- Tilpasning til 213U/213 i Glesborg.</li> <li>- Tilpasning til uddannelsesinstitutioner i Grenaa.</li> </ul>

		<p>beliggende henholdsvis 6 km fra det nuværende stoppested eller Flextur. Der skal foretages skift i Glesborg for rejsende på strækningen Grenaa – Bønnerup - Glesborg for at komme til/fra Ryomgård. Det berører henholdsvis ca. 30 og 50 daglige rejsende i hver retning. Rejsende på strækningen Glesborg – Bønnerup - Grenaa skal på alle weekendafgange bestille turen, for at den køres.</p>	
361	Ruten nedlægges og erstattes af rute 121.		- Se rute 121

*Oversigt over kundemæssige konsekvenser ved trafikplanforslaget*

På det efterfølgende kort vises en oversigt over de stoppesteder på Djursland, som mister betjeningen fremadrettet. Som det fremgår, er der tale om i alt 12 stoppesteder – 2 i Vivild (1 daglig bruger), 1 i Skinbjerg (4 daglige brugere), 1 i Lystrup (3 brugere), 1 i Stenvad (1 bruger), 1 Tøstrup (9 brugere), 2 ved Homå (6 daglige brugere) og 1 i Sivested (1 bruger). De rejsende ved disse stoppesteder henvises til et nærliggende stoppested eller til flextur.

I og omkring Trustrup nedlægges 3 stoppesteder, da Trustrup fremover betjenes af letbanen. Dette berører 35 brugere dagligt, hvoraf 22 påstigere rejser i retningen af Grenaa.



Oversigt over stoppesteder uden betjening fremadrettet

## BETYDNING FOR ØKONOMI

Med Kollektiv Trafikplan Djursland 2020 ændres der på finansiering af strækninger i det hidtidige regionale rutenet på Djursland.

Nedenfor er der en oversigt over byrdefordelingen for de hidtidige regionale ruter, der ændres i trafikplanforslaget. Der sker ikke ændringer i rute 100, 217, 925X, Lufthavnslinjen og rute 400, Djurs Sommerland.

### FREMTIDIG FINANSIERING AF STRÆKNINGER I DET HIDTIDIGE REGIONALE RUTENET

RUTE	BESTILLER	STRÆKNING
120	Syddjurs Kommune	Kolind – Rønde - Pederstrup
120	Norrdjurs Kommune	Pederstrup - Grenaa
121	Syddjurs Kommune	Ryomgård - Rønde
122	Region Midtjylland	Rønde - Balle – Grenaa – (Kattegatcentret)
123	Region Midtjylland	Aarhus – Rønde - Ebeltoft
211	Region Midtjylland	Randers – Allingåbro - Ørsted
211	Norrdjurs Kommune	Ørsted - Udbyhøj
212	Region Midtjylland	Ryomgård – Auning - Randers
212	Syddjurs Kommune	Ebeltoft - Ryomgård
213	Norrdjurs Kommune	Auning – Fjellerup - Glesborg

214	Region Midtjylland	Ryomgård – Nimtofte – Ørum – Glesborg - Grenaa
221U	Region Midtjylland	Fastholdes af regionen, men betjeningen ændres til uddannelsesrute som dog kører på hverdage.
319	Region Midtjylland	Hornslet – Auning - Alligåbro
351U	Syddjurs Kommune	Ebeltoft – Balle – (Grenaa)
351U	Norddjurs Kommune	Grenaa – Balle – (Ebeltoft)
352	Norddjurs Kommune	Grenaa – Bønnerup - Glesborg
212U	Region Midtjylland	Auning - Paderup
213U	Region Midtjylland	Fjellerup - Paderup

*Finansiel fordeling af berørte ruter i regionens hidtidige rutenet.*

I nedenstående skema vises, hvilken betydning trafikplanforslaget har driftsøkonomisk for parterne.

#### **FORSKEL I ÅRLIGE NETTOUDGIFT FRA K17 TIL K20 i 2018 NIVEAU (MIO. KR.)**

Syddjurs Kommune inkl. uddannelsestilskud fra regionen til 351	3,03
Norddjurs Kommune inkl. Regionens uddannelsestilskud til 351 og besparelser på bybusserne i Grenaa.	2,05
Region Midtjylland ekskl. Uddannelsestilskud til kommunerne	-14,76

*Driftsøkonomiske konsekvenser ved trafikplanforslaget.*



## **FYSISKE TILPASNINGER**

Mht. knudepunkterne er der med terminalprojekter i Hornslet, Auning og Ryomgård gennemført projekter der forbereder Kollektiv Trafikplanen Djursland 2020 bl.a. gennem opgradering af knudepunkterne.

En forudsætning for implementeringen af trafikplanen er, at der herudover foretages mindre fysiske tilpasninger af anlæg, som ikke finansieres via driftsbudgettet eksempelvis nye stoppesteder på Hoedvej til betjening af Glatved og Ålsrode når rute 122 omlægges til at betjene Balle.

Forslag til kollektiv Trafikplan for Djursland 2020

April 2019

BILAG 1 - Trafikplanforslagets ændringer og konsekvenser

Forslag til kollektiv Trafikplan for Djursland 2020

April 2019

# FORSLAG TIL TRAFIKPLAN DJURSLAND 2020

## Bilag 1

# BILAG 1: TRAFIKPLANFORSLAGETS ÆNDRINGER OG KONSEKVENSER

Forslag til Kollektiv Trafikplan Djursland 2020

## INDHOLD

Djurslands inddeling i lokalområder .....	2
Allingåbro og Ørsted .....	3
Ebeltoft .....	9
Glesborg .....	11
Grenaa .....	13
Hornslet .....	16
Knebel .....	19
Kolind .....	21
Mørke .....	24
Ryomgård.....	26
Rønde .....	29
Skørring/Lime .....	32
Thorsager.....	34
Tirstrup .....	36
Trustrup .....	38
Vivild .....	40
Voldby .....	42
Ørum .....	44
Ålsrode .....	46

## DJURSLANDS INDELING I LOKALOMRÅDER



# ALLINGÅBRO OG ØRSTED

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
211	Randers – Ørsted – (Udbyhøj)**	1	1	+ ½***
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
211	Udbyhøj - Ørsted – (Randers)	7 inkl. Flexbus	0	0
319	Allingåbro – Auning – (Hornslet)****	16 inkl. Flexbus	8 inkl. Flexbus	8 inkl. Flexbus
211U	Fjellerup – Allingåbro – Paderup	3	0	0
5.3	Auning – Ørum - Grenaa	4	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\* Strækningen mellem Ørsted og Udbyhøj er ikke en del af hovednettet og betjenes derfor med en reduceret frekvens. \*\*\*Timedrift lørdage ca. 9.00 – 16.00. \*\*\*\*Strækningen mellem Auning og Hornslet er en del af hovednettet og betjenes derfor med højere frekvens.

## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkobles Allingåbro og Ørsted [hovednettet](#) og området betjenes forsat af rute 211 som øges i betjening og fremover vil køre med timedrift i dagtimerne på hverdage og 2-timers drift i weekenderne. Yderligere omlægges ruten således at den på alle ture kører med en mere direkte forbindelse til Randers. Dette vil reducere køretiden til Randers centrum med 7 min. på de afgang, som i dag kører via Paderup.

Fra Allingåbro bliver det i stedet muligt at køre med den ny uddannelsesrute 211U til Paderup, der tilpasses ringetiderne på uddannelsesinstitutionerne og derfor kører med 1 afgang om morgenen mod Paderup og 2 afgang om eftermiddagen mod Allingåbro og Fjellerup, på skoledage.

Yderligere vil der fra Allingåbro være forbindelse til Hornslet og Auning via rute 319 som gives en mere direkte rute på strækningen og derfor ikke længere betjener Mørke. Herved reduceres køretiden på rute 319 med ca. 5 minutter. Strækningen mellem Allingåbro og Auning er ikke en del af hovednettet hvorfor frekvensen tilpasses til tilnærmet totimersdrift i myldretiden på hverdage. Der skal foretages skift i Hornslet for rejsende mellem Allingåbro og Mørke. Alternativt henvises til stoppestedet ved Termestrup ca. 3 km fra Mørke. Ligeledes skal rejsende fra Hornslet og Auning skifte i Allingåbro for at komme til Ørsted.

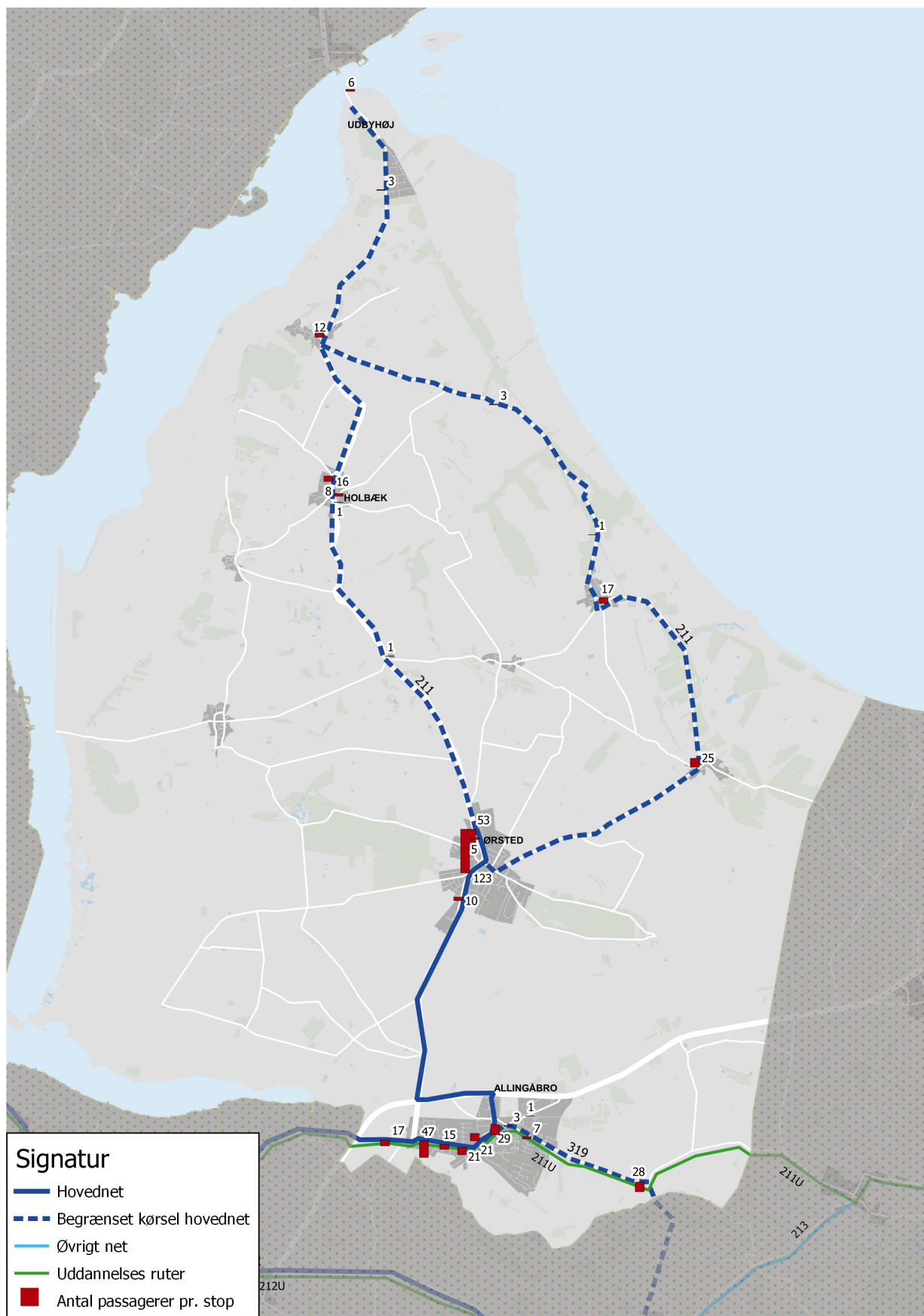
Rute 211 betjener også lokalområderne nord for Ørsted. Dog med reduceret frekvens da strækningen ikke er en del af hovednettet. Strækningen betjenes således med 7 afgang på hverdage.

Rejsende på strækningen skal, muligvis, på udvalgte afgang bestille turen, for at den køres.

På den nuværende rute 213 foretages ligeledes ændringer og ruten kører fremadrettet ikke længere til Allingåbro, men betjener i stedet strækningen Auning - Glesborg. Hvilket betyder, at rejsende til Grenaa skal skifte i Glesborg.

Den kommunale uddannelsesrute 5.3 betjener forsat området, men indgår ikke i trafikplanforslaget.





# AUNING

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
212	Randers – Auning – Ryomgård	2	2	1
319	Hornslet – Auning – (Allingåbro)**	1	½	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR: DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
213	Auning – Fjellerup – Glesborg	8	5 Flexbus	5 Flexbus
319	(Hornslet) - Auning – Allingåbro	16 inkl. Flexbus	8 inkl. Flexbus	8 inkl. Flexbus
212U	Ryomgård – Auning – Paderup	3	0	0
5.3	Auning – Ørum - Grenaa	4	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\*Strækningen mellem Auning og Allingåbro er ikke en del af hovednettet og betjenes derfor med reduceret frekvens.

## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkobles knudepunktsbyen Auning [hovednettet](#) og vil fremover betjenes af rute 212, som kører med 2 afgang i timen i dagtimerne på hverdage og timedrift i aftentimerne og weekender. Ruten omlægges og afkortes i Ryomgård således at ruten fremover på alle afgang kører med en mere direkte forbindelse til Randers, i stedet for at køre via Paderup. Dette reducerer køretiden til Randers centrum med 7 min. på de afgang, som i dag kører via Paderup.

212 erstatter den nuværende rute 214 på strækningen mellem Ryomgård og Randers. Rejsende til Grenaa skal således skifte til letbanen i Ryomgård.

Fra Auning bliver det i stedet muligt at anvende den ny uddannelsesrute 212U til Paderup. Ruten tilpasses ringetiderne på uddannelsesinstitutionerne og kører derfor med 1 afgang om morgenen mod Paderup og 2 om eftermiddagen mod Auning og Ryomgård på skoledage.

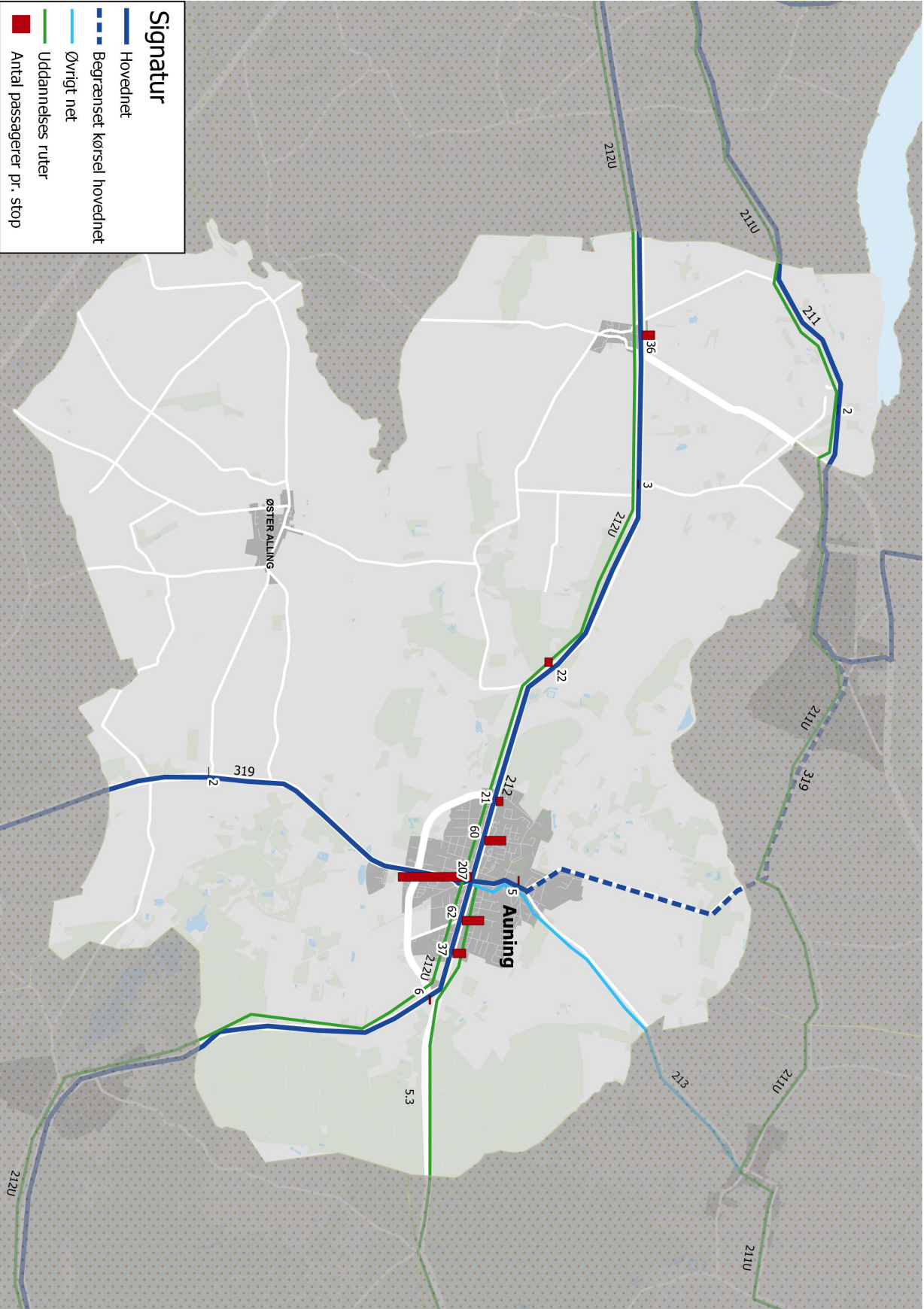
Yderligere vil der fra Auning være forbindelse til Glesborg via Fjellerup med rute 213. Rejsende fra stoppestederne i Fjellerup by betjenes fremover udelukkende af [Flexbus](#) og skal således bestilles før ruten betjener disse stop.

Fra Auning vil der ligeledes være forbindelse til Allingåbro og Hornslet med rute 319. Køretiden på ruten reduceres med ca. 5 minutter, da ruten omlægges og ikke længere betjener Mørke. Ruten tilkobles hovednettet på strækningen mellem Auning og Hornslet og frekvensen øges til timedrift i myldretiden på hverdage og 2 timers drift aftner og weekender. Strækningen mellem Auning - Allingåbro er ikke en del af

hovednettet og betjenes derfor med en mere tilpasset frekvens. Ruten afgår således med 16 afgang på hverdage og 5 afgang med [Flexbus](#) i weekenden. Rejsende skal derfor på udvalgte afgang bestille turen, for at den køres.

Rejsende mellem Auning og Mørke skal fremadrettet skifte i Hornslet. Alternativt henvises til stoppestedet ved Termestrup som er beliggende ca. 3 km fra Mørke. Rejsende mellem Auning og Ørsted skal ligeledes skifte i Allingåbro.

Den kommunale uddannelsesrute 5.3 betjener forsat området, men indgår ikke i trafikplanforslaget.





# EBELTOFT

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
123	Ebeltoft – Rønede - Aarhus	2	2	1
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
312	Ryomgård – Kolind – Ebeltoft	8 inkl. Flexbus	0	0
351U	Ebeltoft – Balle – Grenaa	4**	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\* Kører alle hverdage og ikke kun skoledage.

## Beskrivelse:

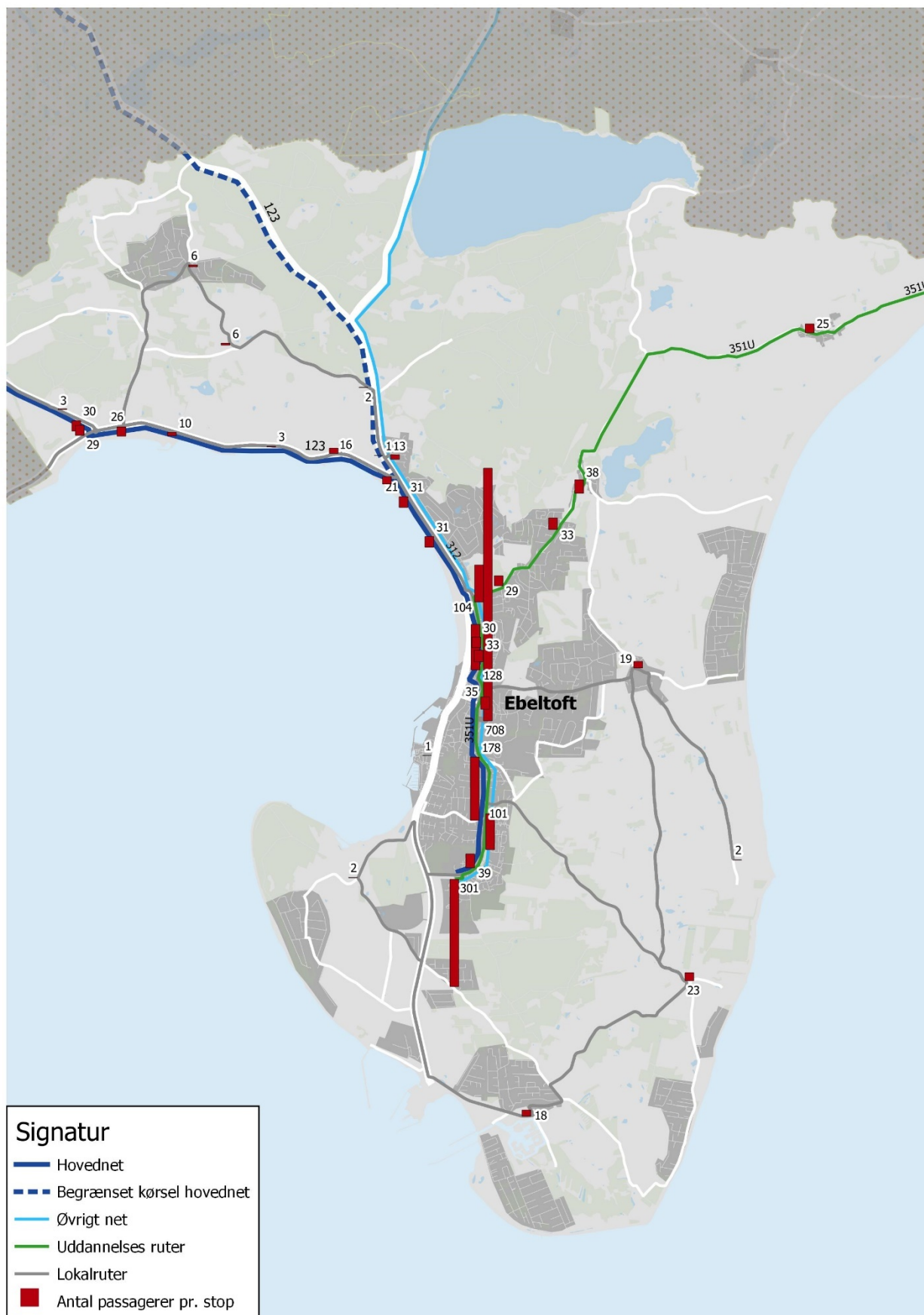
Som det fremgår af kortet, tilkøbes knudepunktsbyen Ebeltoft [hovednettet](#) og vil forsat betjenes af rute 123 som kører med 2 afgang i timen i dagtimerne på hverdage og timedrift i weekenderne.

Betjeningsomfanget mellem Ebeltoft og Rønede forbedres og ruten omlægges så den som udgangspunkt ikke længere kører via Løgten og Skødstrup, men tager en mere direkte rute til Aarhus. Dog vil der være afgang i ydertiderne hvor Løgten og Skødstrup forsat betjenes. Køretiden reduceres med 7 min. på de afgang, som ikke kører via Løgten-Skødstrup.

Den ny rute 312 erstatter den nuværende rute 212 på strækningen mellem Ryomgård og Ebeltoft. Ruten vil på hverdage køre 8 ture. Udvalgte afgang køres med [Flexbus](#) og de rejsende skal derfor bestille turen for at den køres. Rejsende, der skal fra Ebeltoft til Randers, skal derved fremover skifte i Ryomgård.

Fra Ebeltoft afgår rute 351 forsat, men frekvensen reduceres til 4 afgang på hverdage. 2 afgang om morgenen og 2 afgang om eftermiddagen. Ruten omdannes således til en uddannelsesrute og skifter derfor navn til 351U. Ruten forbliver forsat den eneste direkte forbindelse mellem Ebeltoft og Grenaa.

Fra Ebeltoft afgår også lokalruterne 1,2, 3 og som alle fastholdes som de er i dag, indtil videre. Dog kan der ske ændringer ifm. den konkrete køreplanlægning. Ruterne har således ikke indgået i arbejdet med trafikplanforslaget.



# GLESBORG

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
214	Grenaa – Glesborg – Ryomgård	1	1	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
213	Auning – Fjellerup – Glesborg	8 inkl. Flexbus	5 Flexbus	5 Flexbus
352	Glesborg – Bønnerup – Grenaa	8	5 Flexbus	5 Flexbus

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17.

## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkobles knudepunktsbyen Glesborg [hovednettet](#) og vil fremover betjenes af rute 214 der kører mellem Grenaa via Glesborg til Ryomgård og som kører med 1 afgang i timen i dagtimerne på hverdage og totimersdrift aften og weekender.

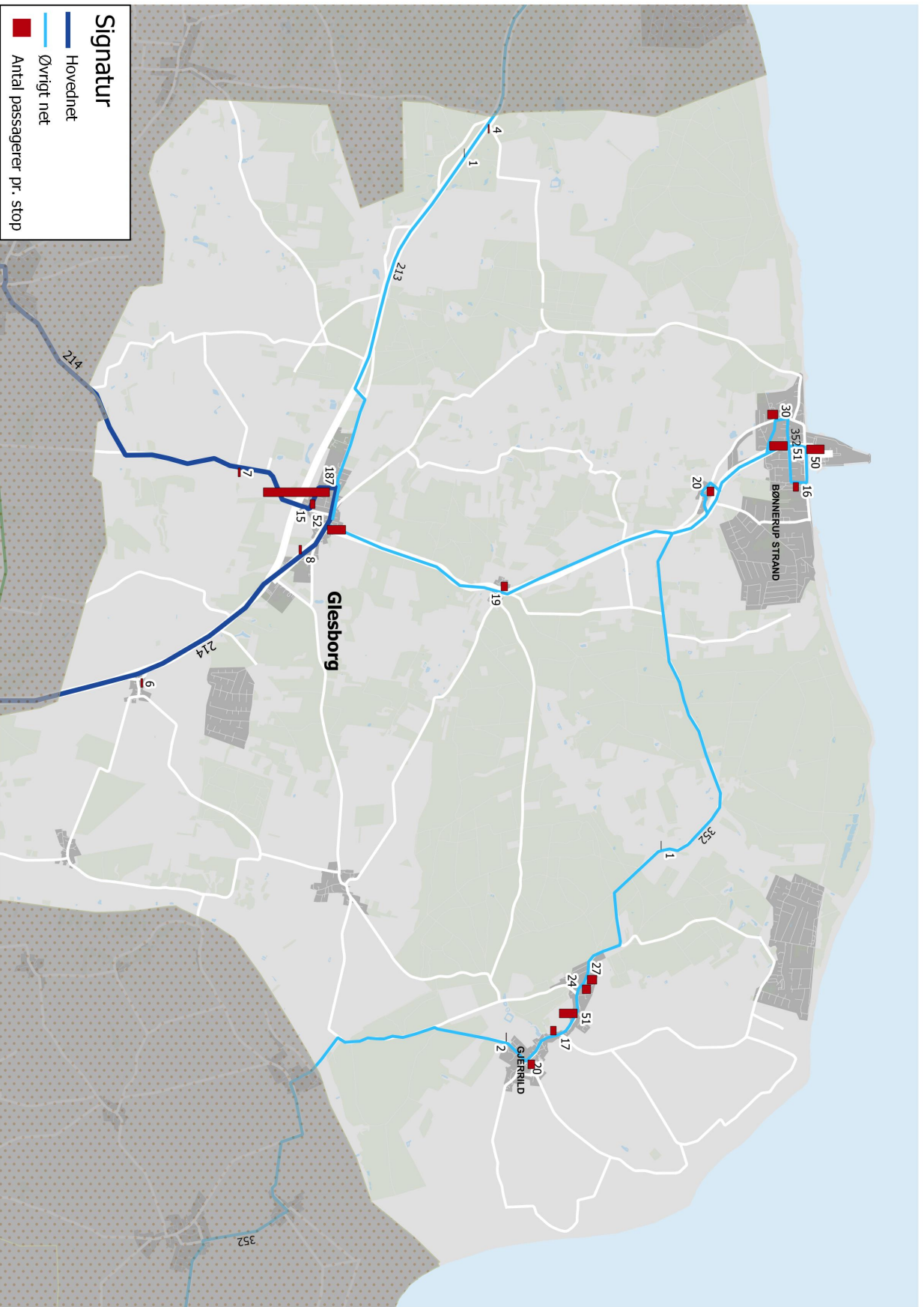
Den nuværende rute 213 omlægges, så den ikke længere kører til Randers, men i stedet til Auning via Vivild, Gjering, Nørager og Tøjstrup. Ruten afkortes i Glesborg og kører således ikke længere til Grenaa, hvor den i stedet erstattes af rute 214.

Ligeledes erstatter rute 214 rute 352 på strækningen mellem Glesborg og Ryomgård. Rute 352 vil således fremover betjene strækningen mellem Glesborg via Gjerrild, Voldby og Bønnerup Strand til Grenaa. Ruten kører med 8 afgang på hverdage og 5 afgang med [Flexbus](#) i weekenden. Rejsende skal derfor bestille turen i weekenden for at den køres.

Omlæggelserne på ruterne der betjener Glesborg betyder bl.a. at der skal foretages skift i Glesborg for rejsende på strækningen Grenaa – Bønnerup Strand - Glesborg der skal til Ryomgård. Der skal ligeledes foretages skift i Auning for rejsende på strækningen Grenaa – Glesborg – Fjellerup der skal til Randers.

Omlæggelserne medfører yderligere at 214 ikke erstatter rute 213's tidligere betjening af Skindbjerg, som derved mister sin betjening. Dette berører 4 daglige brugere som henvises til stoppet ved Kastbjerg der ligger ca. 2,5 km fra det nuværende stop. Alternativt kan [Flextur](#) benyttes.





# GRENAA

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
L1 (Letbanen)	Grenaa/Hessel – Aarhus	2	1	1
	Ryomgård – Aarhus	2	2	1*
	Hornslet – Aarhus	3	1	1*
122	Grenaa – Rønede	1	1	½
214	Grenaa – Glesborg – Ryomgård	1	1	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
120	Grenaa - Kolind – (Rønede)	7	0	0
	Rønede - Kolind – (Grenaa)	3	0	0
352	Grenaa - Bønnerup Strand - Glesborg	8	5 Flexbus	5 Flexbus
351U	Grenaa – Balle - Ebeltoft	4**	0	0
5.3	Auning – Ørum - Grenaa	4	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\* Kører alle hverdage og ikke kun skoledage.

## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkobles knudepunktsbyen Grenaa [hovednettet](#) via letbanen som også får standsningssted i Hessel og som fremadrettet udgør den eneste direkte forbindelse til Aarhus. Frekvensen på letbanen er planlagt øget fra 1 til 2 afgang i timen i myldretiden på hverdage fra Grenaa, inden trafikplanens ikrafttrædelse. Derved forbedres betjeningsomfanget på banen mellem Grenaa og Hornslet.

Fra Grenaa afgår også hovedruterne 122 og 214 mod hhv. Rønede og Ryomgård. Begge ruter kører med timedrift på hverdage og 2 timers drift i aftentimerne og weekenden.

Rute 120 afgår forsat fra Grenaa, men ændres og afkortes i Rønede således at ruten fremover ikke længere kører ind til Aarhus, da denne strækning alene betjenes af rute 123. Samme ændring gælder således også for rute 122. Rute 120 har 7 afgang på hverdage på strækningen mellem Grenaa og Kolind, heraf vil 3 være gennemgående til Rønede.

Rute 213 kører ikke længere til Grenaa, men erstattes af rute 214 på strækningen mellem Glesborg og Grenaa.

Rute 214 afkortes i Ryomgård og kører for fremtiden via Glesborg, hvor der er mulighed for skift til rute 212 for rejsende mod Randers. Ligeledes erstatter 214 rute 352 på strækningen mellem Glesborg og Ryomgård. Omlægningerne medfører en øget rejsetid på rute 214 med ca. 10 min.

Rute 352 vil fremover betjene strækningen Grenaa – Bønnerup Strand – Glesborg. Ruten vil køre med 8 afgang på hverdage og 5 afgang i weekenderne med [Flexbus](#).

Fra Grenaa afgår rute 351 forsat dog med reduceret frekvens. Ruten vil afgå med 4 afgang på hverdage. 2 afgang om morgenen og 2 afgang om eftermiddagen. Ruten omdannes således til en uddannelsesrute og skifter derfor navn til 351U. Ruten fastholdes som den eneste direkte forbindelse mellem Ebeltoft og Grenaa.

Den kommunale uddannelsesrute 5.3 betjener også forsat området, men har ikke indgået i arbejdet med trafikplanforslaget.



# HORNSLET

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
L1 (Letbanen)	Grenaa – Aarhus	2	1	1
	Ryomgård – Aarhus	2	2	1**
	Hornslet – Aarhus	3	1	1**
100	Hornslet – Aarhus – Odder	6	3	1
123	Aarhus – Rønne - (Ebeltoft)	4	4	2***
	Ebeltoft - Rønne – (Aarhus)	2	2	1
319	Hornslet – Auning – (Allingåbro)****	1	½	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
217	Rønne – Hornslet – Randers	12	5	5
221U	Hornslet – Paderup - Randers	5*****	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\*Halvtimedrift lørdage ca. 9.00 – 16.00. \*\*\*Dog kun timedrift i aftentimerne. \*\*\*\*Strækningen mellem Auning og Allingåbro er ikke en del af hovednettet og betjenes derfor med reduceret frekvens. \*\*\*\*\* Kører alle hverdage og ikke kun skoledage.

## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkøbes knudepunktsbyen Hornslet [hovednettet](#) og betjenes fremover af letbanen samt rute 100 som begge skaber direkte forbindelse til Aarhus. Antallet af afgang på banen øges fra 1 til 2 afgang i timen i dagtimerne på hverdage og lørdage mod Ryomgård og i myldretiden på hverdage mod Grenaa. Frekvensen på rute 100 fastholdes i sin nuværende form og vil også fremover afgår med 6 afgang i timen i myldretiden og kører med 20-min.-drift i de øvrige timer på hverdage. I aftentimerne og i weekender køres der med timedrift.

Fra Hornslet afgår ligeledes rute 319 som ikke længere kører via Mørke til Ørsted, men i stedet til Allingåbro. Køretiden på ruten reduceres derved med ca. 5 minutter. Antallet af afgang mellem Hornslet og Auning øges til 1 afgang i timen i myldretiden på hverdage og 1 afgang hver anden time i de øvrige dagtimer samt aften og weekend. Udvalgte afgang på strækningen køres muligvis med [Flexbus](#). Det betyder at rejsende på strækningen mellem Auning og Allingåbro muligvis skal bestille turen før den køres. Rejsende der skal videre til Ørsted skal foretage skift i Allingåbro.

Rute 123 betjener forsat Rodskov og bliver fremadrettet den eneste direkte forbindelse til Aarhus, da ruten erstatter 120, 121 og 122 på strækningen. Frekvensen på ruten øges således at den for fremtiden vil afgå

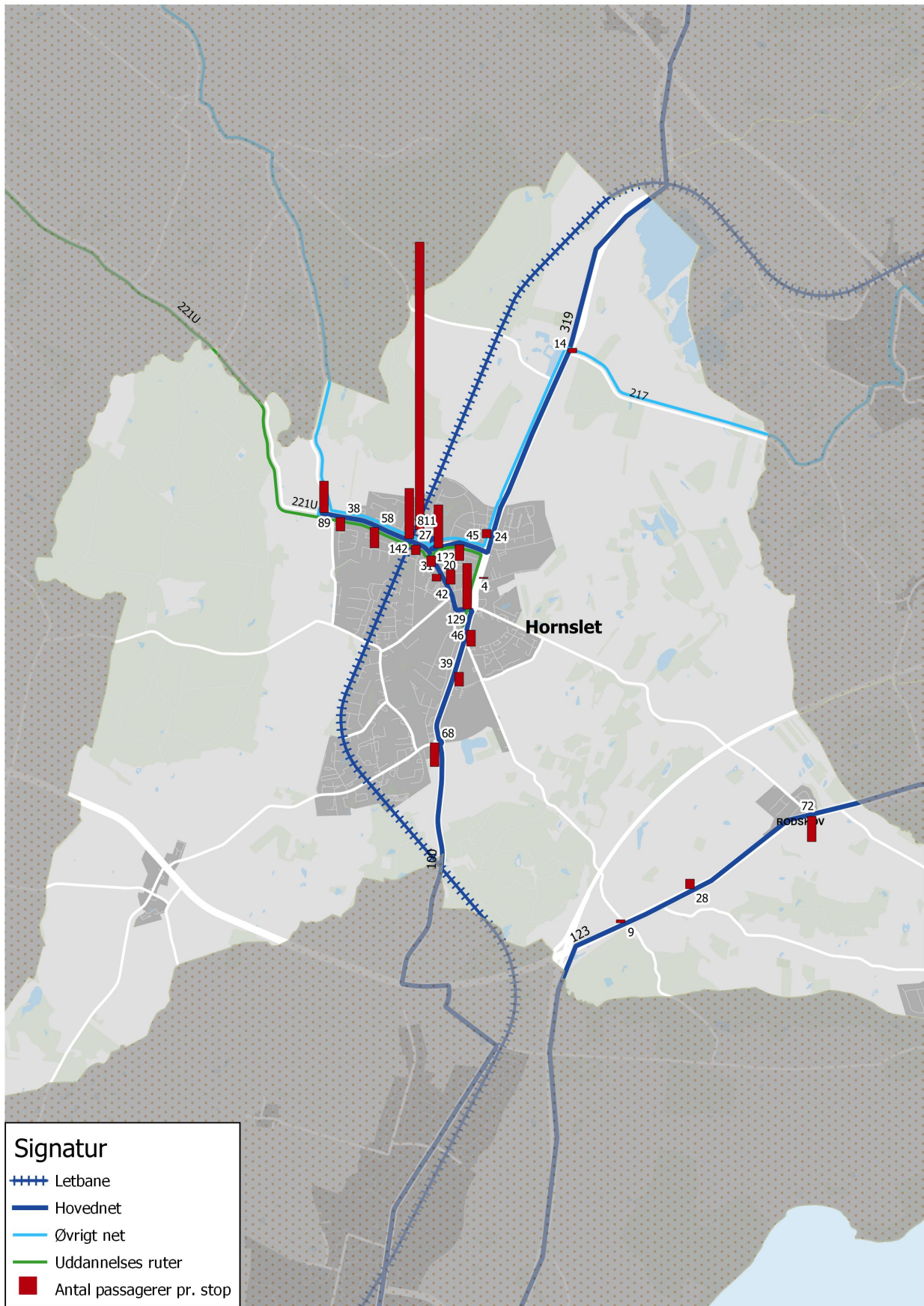
med 4 afgange i timen på hverdage og køre med halvtimesdrift i aftentimerne og weekender på strækningen mellem Aarhus og Rønde.

Den nuværende rute 221 har samme betjeningsomfang som en uddannelsesrute og ændrer derfor navn til 221U. Ruten betjener forsat strækningen mellem Hornslet og Randers via Paderup. Ruten afgår med 2 afgange om morgenen i retning mod Randers og 3 afgange om eftermiddagen mod Hornslet.

Rute 217 afgår forsat fra Hornslet i retning af hhv. Randers og Rønde. Ruten kører fremadrettet med 12 afgange på hverdage og 5 afgange om dagen i weekenden.

Grundet omlægningerne på 319 skal rejsende mellem Hornslet og Mørke fremover benytte letbanen eller rute 217.







# KNEBEL

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
121	Ryomgård – Rønede – Knebel – (Helgenæs)**	1	1	½
123	Aarhus – Rønede – (Ebeltoft)	4	4	2***
	Ebeltoft - Rønede – (Aarhus)	2	2	1
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
121	Knebel – Helgenæs – Knebel – (Ryomgård – Rønede)	10 afgang inkl. Flexbus	5**** inkl. Flexbus	5**** inkl. Flexbus

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\* Strækningen mellem Knebel og Helgenæs er ikke en del af hovednettet og betjenes derfor med reduceret frekvens.

\*\*\*Dog kun timedrift i aftentimerne. \*\*\*\* Til hhv. Skødshoved og Helgenæs.

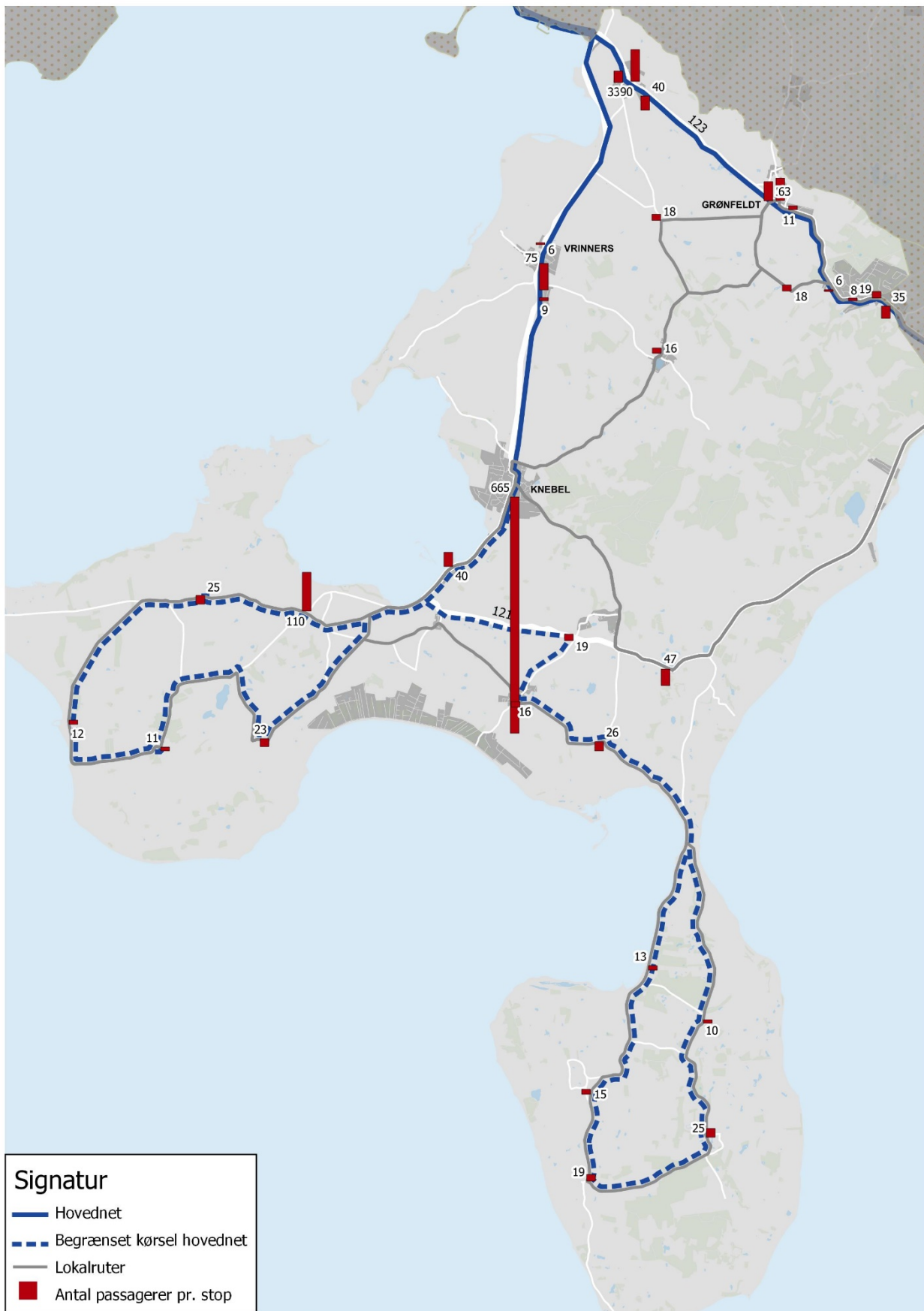
## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkobles Knebel [hovednettet](#) med rute 121. Antallet af afgang øges derfor mellem Rønede og Knebel, så der i dagtimerne på hverdage er en afgang i timen og en afgang hver anden time aften og weekend.

Den nuværende rute 361 nedlægges og erstattes af rute 121 på strækningen mellem Rønede, Knebel og Helgenæs. Strækningen Knebel-Helgenæs er dog ikke en del af hovednettet hvorfor betjeningen tilpasses og ruten kører således med 10 afgang i på hverdage samt 5 afgang om dagen i weekenden på strækningen. Rejsende på strækningen skal på udvalgte afgang bestille turen, for at den køres, da de betjenes med [Flexbus](#).

Rute 123 betjener forsat Grønfeltdt. Frekvensen på ruten øges således at den for fremtiden vil afgå med 4 afgang i timen på hverdage og køre med havltimesdrift i aftentimerne og weekender på trækningen mellem Aarhus og Rønede.

Områdets lokalruter fastholdes indtil videre, som de er i dag. Dog kan der ske ændringer ifm. den konkrete køreplanlægning. Lokalruterne har ikke indgået i arbejdet med trafikplanforslaget.



# KOLIND

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
L1 (Letbanen)	Grenaa – Aarhus	2	1	1
214	Grenaa – Glesborg – Ryomgård	1	1	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
120	Grenaa – Kolind – (Rønede)	7	0	0
	Kolind – Rønede – (Grenaa)	3	0	0
312	Ryomgård – Kolind – Ebeltoft	8 inkl. Flexbus	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17.

## Beskrivelse:

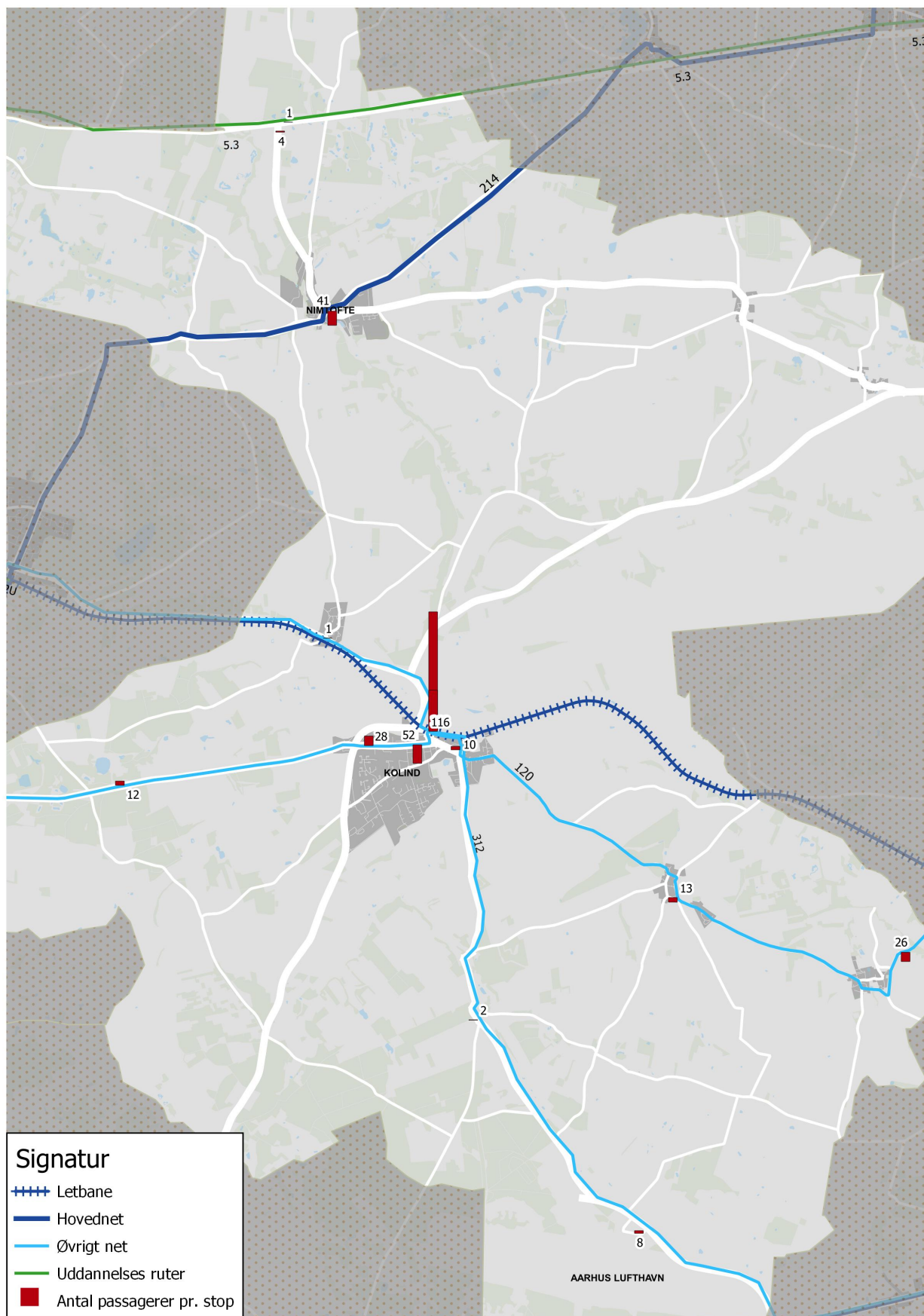
Som det fremgår af kortet, tilkobles Kolind [hovednettet](#) og betjenes fremover af letbanen som derved skaber direkte forbindelse til Aarhus og Grenaa. Frekvensen på letbanen er planlagt øget fra 1 til 2 afgang i timen i myldretiden på hverdage fra Grenaa inden planens ikrafttrædelse, hvilket forbedrer det nuværende betjeningsniveau på banen mellem Grenaa og Hornslet/Aarhus.

Fra Kolind afgår også rute 120 som afkortes i Rønede, hvor der er mulighed for skifte til rute 123 mod Aarhus og Ebeltoft. Antallet af afgang mellem Kolind og Rønede reduceres til 1 morgenafgang og 2 eftermiddagsafgange på hverdage af hensyn til skoleelever og uddannelsessøgende. Rejsende der ikke benytter letbanen skal således foretage skift i Rønede på strækningen Grenaa – Kolind – Rønede for at komme til/fra Aarhus. Fremadrettet skal der, med undtagelse af enkelte afgang med rute 120, foretages skift mellem letbanen og rute 121 i Ryomgård for rejsende mellem Kolind og Rønede.

Den nuværende rute 212 kører ikke længere på strækningen Ryomgård – Ebeltoft, men erstattes af ny rute 312 som kører med 8 afgang på hverdage. Rejsende på strækningen skal på udvalgte afgang bestille turen før den køres, da de køres med [Flexbus](#).

I Nimtofte erstatter hovedruten 214 den nuværende rute 352 på strækningen mellem Grenaa og Ryomgård via Glesborg. Frekvensen øges på strækningen der betjenes med timedrift på hverdage og totimersdrift i aftentimerne og weekenden. Rute 214 undergår en række omlægninger bl.a. afkortes ruten i Ryomgård og erstattes af 212 på strækningen mellem Ryomgård og Randers. Rejsende til Randers skal således skifte i Ryomgård.

Omlægningerne på rute 352 medfører at to stoppesteder i Tøstrup og Sivested mister betjeningen. Dette berører ca. 10 rejsende pr dag. De rejsende fra Tøstrup henvises til stoppestedet i Nimtofte beliggende ca. 5,3km fra det nuværende stop. Rejsende fra Sivested henvises til letbanestationen i Kolind, beliggende 4,7 km fra det nuværende stoppested. Alternativt kan de rejsende benytte [Flextur](#).



# MØRKE

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
L1 (Letbanen)	Grenaa – Aarhus	2	1	1
	Ryomgård – Aarhus	2	2	1**
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
217	Rønne – Hornslet – Randers	12	5	5

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\*Halvtimedrift lørdage ca. 9.00 – 16.00.

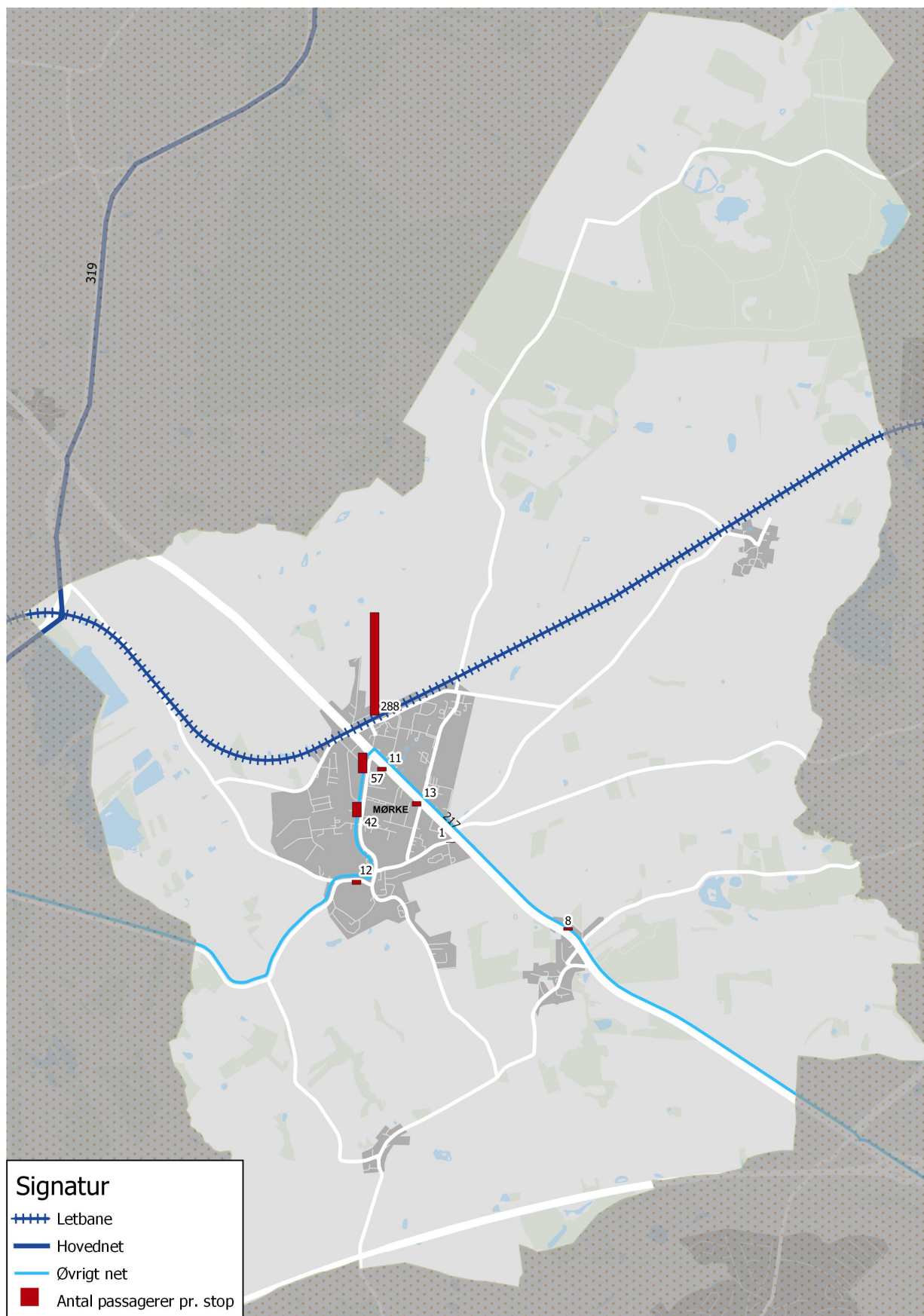
## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkobles Mørke [hovednettet](#) og betjenes fremover af letbanen som derved skaber direkte forbindelse til Aarhus og Grenaa. Frekvensen på letbanen er planlagt øget fra 1 til 2 afgang i timen i myldretiden på hverdage fra Grenaa inden planens ikrafttrædelse. Hvilket forbedre betjeningsomfanget mellem Grenaa og Hornslet/Aarhus.

Rute 217 betjener forsat Mørke på strækningen mellem Rønne til Randers via Hornslet. Der foretages med trafikplanen ingen ændringer på ruten som forsat kører med 12 afgang på hverdage og 5 afgang om dagen i weekenden.

Rute 319 omlægges og kører ikke længere via Mørke. Ruten får dermed en mere direkte linjeføring imellem Auning og Hornslet, hvilket reducere rejsetiden på strækningen med 5 min. Det betyder dog at rejsende mellem Mørke og Auning/Allingåbro skal skifte i Hornslet. Alternativt henvises de rejsende til [Flextur](#) eller til stoppestedet ved Termestrup beliggende ca. 3 km fra Mørke.







# RYOMGÅRD

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
L1 (Letbanen)	Aarhus – Grenaa Ryomgård – Aarhus	2 2	1 2	1 1**
121	Ryomgård – Rønne – Knebel – (Helgenæs)***	1	1	½
212	Ryomgård – Auning – Randers	2	2	1
214	Grenaa – Glesborg – Ryomgård	1	1	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
312	Ryomgård – Kolind – Ebeltoft	8 inkl. Flexbus	0	0
212U	Ryomgård – Auning – Paderup	3	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\*Halvtimedrift lørdage ca. 9.00 – 16.00.\*\*\* Strækningen mellem Knebel og Helgenæs er ikke en del af hovednettet og betjenes derfor med reduceret frekvens.

## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkøbes knudepunktsbyen Ryomgård [hovednettet](#) og betjenes fremover af letbanen som derved skaber direkte forbindelse til Aarhus. Planmæssigt øges frekvensen på letbanen fra 1 til 2 afgang i timen i myldretiden på hverdage fra Grenaa, inden planens ikrafttrædelse. Fra Ryomgård indsættes yderligere 2 afgang mod Aarhus. Frekvensen mod Aarhus bliver derved tilnærmet kvartersdrift i dagtimerne.

Hovedrute 121 afgår ligeledes fra Ryomgård, men omlægges da forbindelsen mellem Rønne og Aarhus forenkles. Derfor kører rute 121 ikke længere på strækningen men skal i stedet betjene strækningen mellem Rønne og Knebel. Derved erstatter rute 121 rute 361 som nedlægges. Rute 121 vil fremover køre med timedrift i dagtimerne på hverdage og totimersdrift i aftentimerne og weekenden. Strækningen mellem Knebel og Helgenæs er dog ikke en del af hovednettet og betjenes derfor med reduceret frekvens. Der skabes således direkte forbindelse mellem Ryomgård og Knebel via Rønne.

Hovedrute 212 undergår også omlægninger og kører ikke længere via Paderup, men får en mere direkte forbindelse til Randers, hvilket reducerer køretiden med ca. 7 minutter på de afgang, som i dag kører via Paderup. Ruten afkortes i Ryomgård og strækningen mellem Ryomgård og Ebeltoft erstattes fremover af den ny rute 312. Betjeningsomfanget på rute 212 forbedres og ruten kører fremadrettet med halvtimesdrift på hverdage og timedrift i aftentimerne og weekender.






Rejsende til Paderup henvises til den ny rute 212U der fremover betjener strækningen mellem Ryomgård og Paderup via Auning. Ruten har 1 morgenafgang mod Paderup og 2 eftermiddagsafgange retur mod Auning/Ryomgård på skoledage.

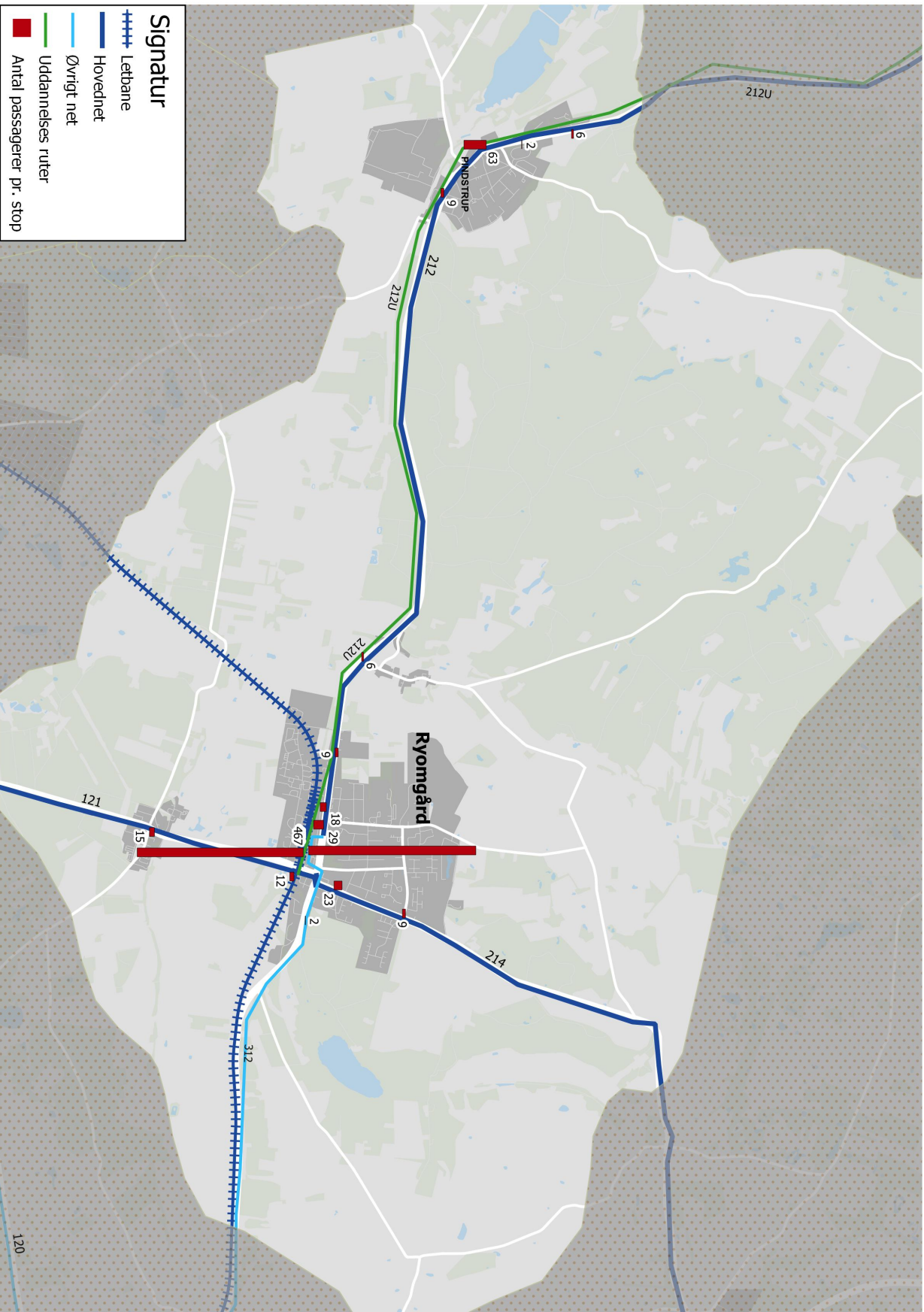
Også hovedrute 214 omlægges og afkortes i Ryomgård, hvor rute 212 fremadrettet erstatter rutens nuværende afgang mellem Randers og Ryomgård. Til gengæld erstatter 214 rute 352 på strækningen mellem Ryomgård og Glesborg men fastholder sin destination i Grenaa. Omlægningen øger køretiden på ruten med ca. 10 minutter. Rejsende fra Ryomgård der skal mod Bønnerup Strand eller Grenaa skal således skifte i Glesborg til rute 352. Ruten vil køre med timedrift i dagtimerne på hverdage og totimersdrift i weekenden.

Den ny rute 312 betjener fremover strækningen mellem Ryomgård og Ebeltoft via Kolind og kører med 8 afgange på hverdage. Enkelte afgange på strækningen køres med [Flexbus](#) hvilket betyder at rejsende mellem Ryomgård og Ebeltoft skal bestille turen, for at den køres.

Trafikplanens ændringer medfører at rejsende fra Ryomgård mod Aarhus, der ikke benytter letbanen, fremadrettet skal skifte i Rønne. Yderligere skal rejsende mellem Randers og Ebeltoft fremover skifte i Ryomgård på rejsen mellem Ebeltoft og Randers.

**Signatur**

-  Letbane
-  Hovednet
-  Øvrigt net
-  Uddannelses ruter
-  Antal passagerer pr. stop



# RØNDE

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
121	Ryomgård – Rønde – Knebel – (Helgenæs)**	1	1	½
122	Grenaa – Balle – Rønde	1	1	½
123	Aarhus – Rønde – (Ebeltoft)	4	4	(1***) 2
	Ebeltoft - Rønde – (Aarhus)	2	2	1
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
120	Rønde - Kolind — (Grenaa)****	3	0	0
121	Knebel – Helgenæs - Knebel – (Rønde – Ryomgård)	10	5	5
217	Rønde – Hornslet – Randers	12	5	5

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\* Strækningen mellem Knebel og Helgenæs er ikke en del af hovednettet og betjenes derfor med reduceret frekvens. \*\*\*tidedrift i aftentimerne. \*\*\*\* På strækningen mellem Kolind og Grenaa betjenes strækningen med øget frekvens således afgår 7 hverdagsafgange.

### Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkøbes knudepunktsbyen Rønde [hovednettet](#) og vil forsat betjenes af hovedruterne 121, 122 som begge kører med 1 afgange i timen i dagtimerne på hverdage og totimersdrift i aftentimerne og weekender. Begge ruter afkortes i Rønde da forbindelsen mellem Aarhus og Rønde forenkles og fremover alene betjenes af rute 123.

Den nuværende rute 121 ændrer ruteføring således at den fremover betjener strækningen mellem Ryomgård via Rønde til Knebel/Helgenæs og erstatter derved den nuværende rute 361 mellem Rønde og Knebel/Helgenæs. Strækningen mellem Knebel og Helgenæs er dog ikke en del af hovednettet og kører derfor med 10 afgange på hverdage samt 5 afgange om dagen i weekenden. Udvalgte afgange køres med [Flexbus](#) og rejsende på strækningen skal derfor på disse afgange bestille turen, for at den køres.

Fra Rønde afgår også hovedrute 122 som ligeledes undergår omlægninger. Fremover betjener rute 122 strækningen mellem Rønde og Grenaa via Balle.

Hovedrute 123 vil ligeledes forsat betjene Rønde. Som før nævnt forenkles betjeningen på strækningen mellem Rønde og Aarhus og rute 123 bliver derved den eneste direkte rute mellem Rønde og Aarhus. Frekvensen på ruten på øges og kører med 4 afgange i timen i dagtimerne på hverdage, halvtimesdrift i

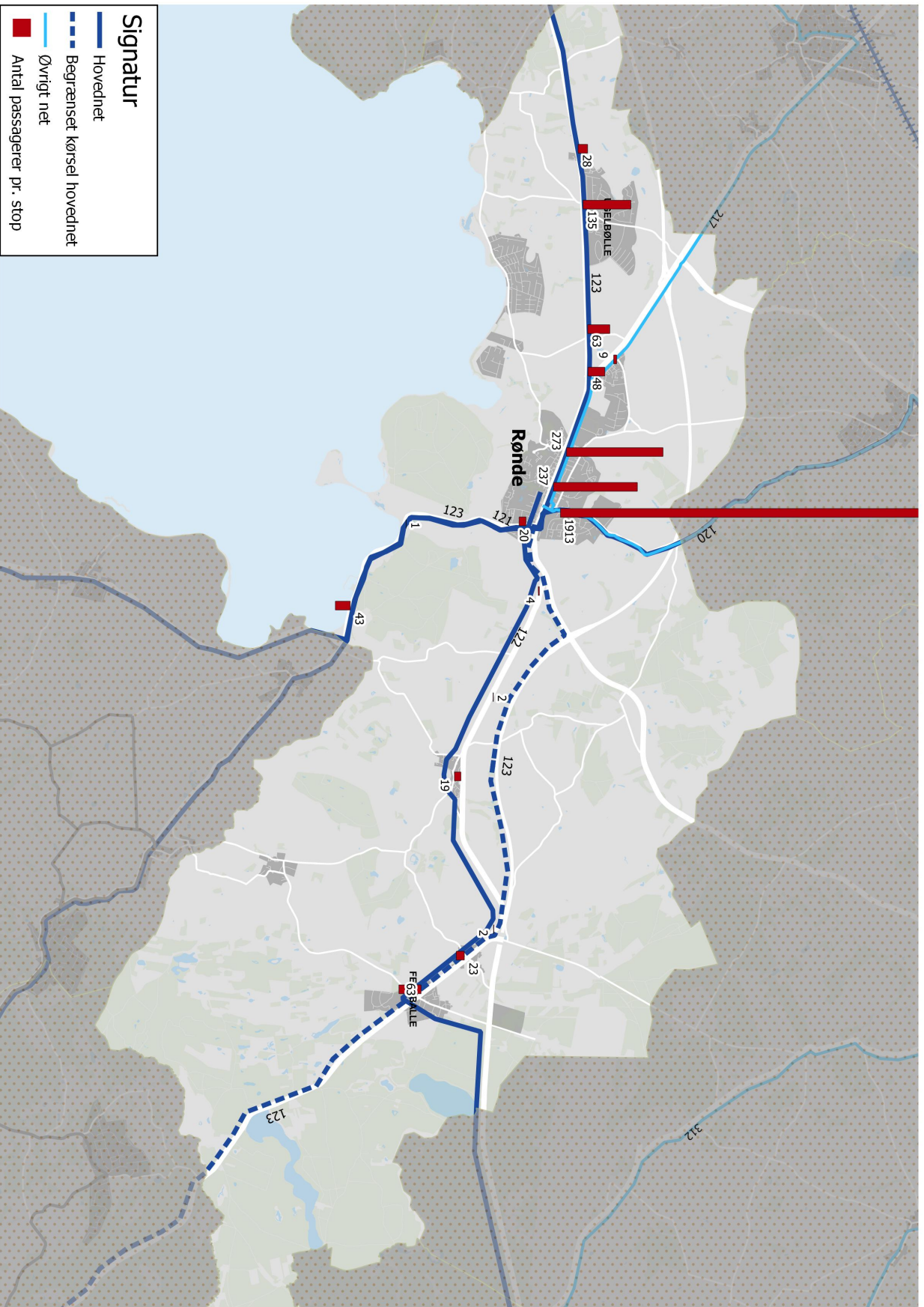
dagtimerne i weekenden og timedrift i aftentimerne. På strækningen mellem Rønne og Ebeltoft afgår ruten hver halve time på hverdage og 1 gang i timen i aftentimerne og weekenden.

Rute 120 vil ligeledes forsat afgå fra Rønne, men reduceres på strækningen mellem Kolind og Rønne til 1 morgenafgang og 2 eftermiddagsafgange på hverdage.

Rute 217 betjener også forsat Rønne på strækningen mellem Rønne via Hornslet til Randers og kører med 12 afgange på hverdage og 5 afgange om dagen i weekenden.

Trafikplanens ændringer medfører at bl.a. at rejsende fra Rønne med forenklingen af 120-systemet vil opleve en mere jævn frekvens og kun én rute ind til Aarhus. Rejsende på rute 120, 121 og 122, mod Aarhus, skal således skifte i Rønne. Der skal, med undtagelse af enkelte afgange, foretages skift i Ryomgård for at komme mellem Kolind og Rønne. Betjeningsomfanget forbedres samtidig mellem Rønne og Ebeltoft. Betjeningsomfanget forbedres ligeledes mellem Rønne og Knebel.







# SKØRRING/LIME

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
319	Hornslet – Auning – (Allingåbro)**	1	½	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
217	Rønede – Hornslet – Randers	12	5	5
221U	Hornslet – Paderup - Randers	5***	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\* Strækningen mellem Auning og Allingåbro er ikke en del af hovednettet og betjenes derfor med reduceret frekvens. \*\*\* Kører alle hverdage og ikke kun skoledage.

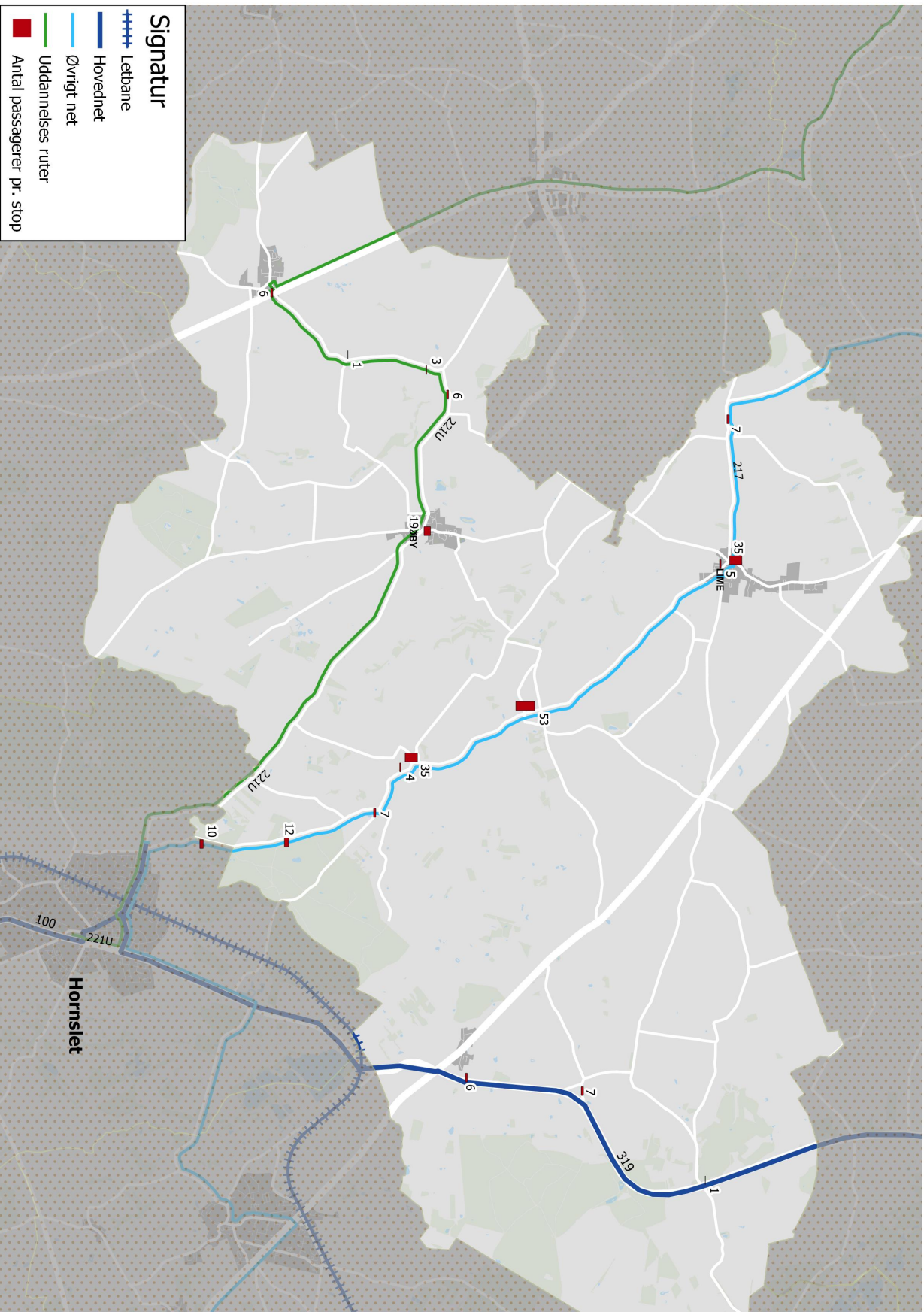
## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, vil lokalområdet omkring Skørring og Lime med den nye trafikplan ikke opleve de store ændringer i betjeningen. Området betjenes i dag og vil forsat blive betjent af rute 319, 217 og 221.

Rute 319 opgraderes til hovedrute og vil fremover køre med timedrift i myldretiden på hverdage og 2 timersdrift i de øvrige dagtimer samt aften og weekend. Derved forbedres forbindelsen til Hornslet og letbanen. Rute 319 kører dog ikke længere via Mørke og til Ørsted, men i stedet med en mere direkte rute til Allingåbro, hvilket reducerer køretiden med ca. 5 minutter på strækningen. Ruten erstattes af rute 211 mellem Allingåbro og Ørsted. Der skal således foretages skift i Allingåbro for rejsende mellem Hornslet/Auning og Ørsted. Læs mere om hovednettet [her](#).

Rute 217 vil forsat betjene området, trafikplanen foreslår ikke ændringer på denne rute.

Den nuværende rute 221 har samme betjeningsomfang som en uddannelsesrute og ændrer derfor navn til 221U.



# THORSAGER

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
L1 (Letbanen)	Aarhus – Grenaa	2	1	1
	Ryomgård – Aarhus	2	2	1**
121	Ryomgård – Rønde – Knebel – (Helgenæs)***	1	1	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
120	(Grenaa) – Kolind – Rønde****	3	0	0
121	Knebel – Helgenæs - Knebel – (Rønde – Ryomgård)	10	5	5

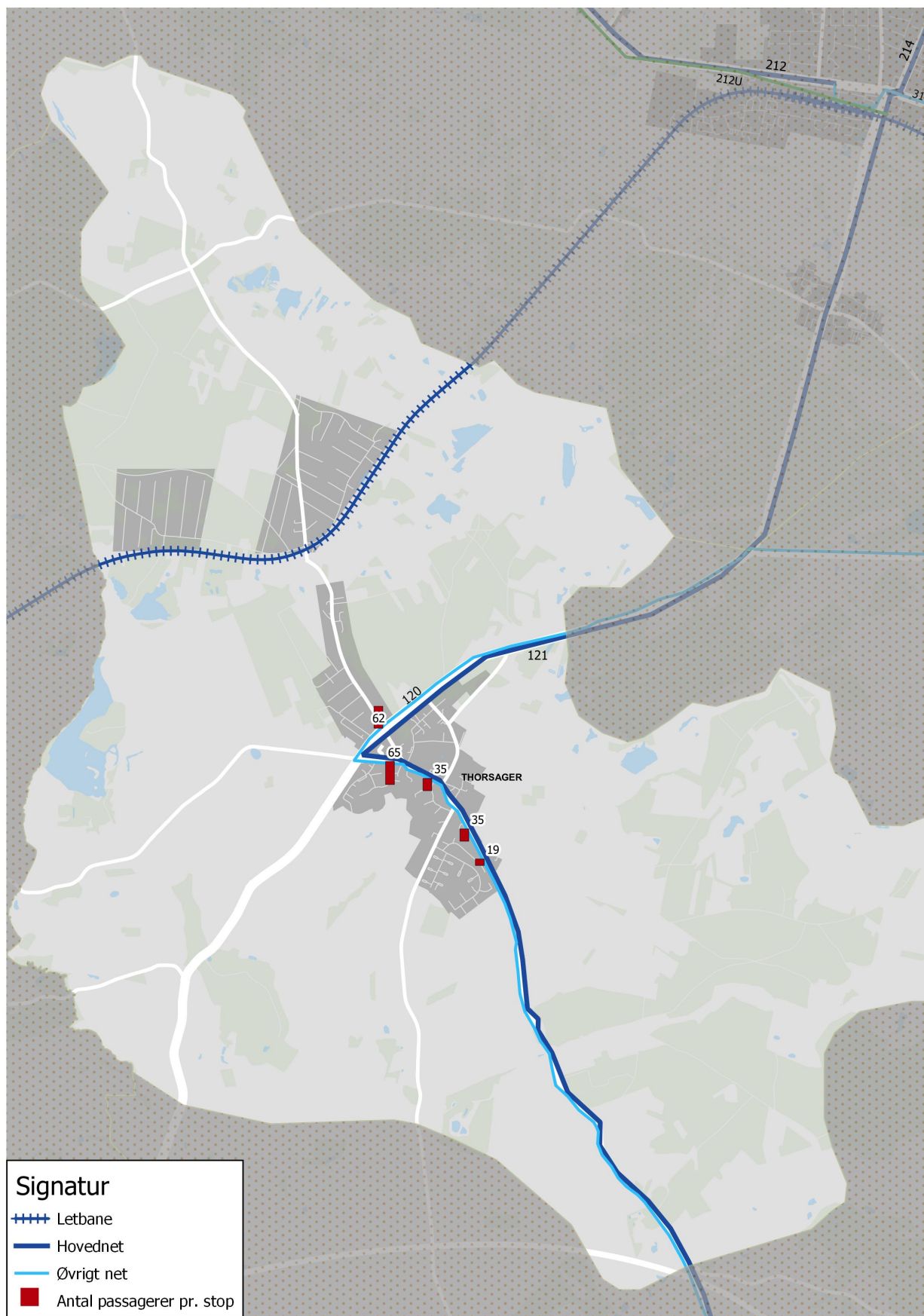
\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\*Dog kun timedrift i aftentimerne. \*\*\*Strækningen mellem Knebel og Helgenæs er ikke en del af hovednettet og betjenes derfor med reduceret frekvens. \*\*\*\* På strækningen mellem Kolind og Grenaa betjenes strækningen med øget frekvens således afgår 7 hverdagsafgange.

## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, vil der i Thorsager fremadrettet blive mulighed for at benytte letbanen til bl.a. Aarhus, Ryomgård, Kolind og Grenaa. Derved tilkobles Thorsager [hovednettet](#). Området betjenes også af hovedrute 121 som omlægges og fremover vil betjene strækningen mellem Ryomgård og Knebel via Rønde. Derved skabes direkte forbindelse mellem Ryomgård, Rønde og Knebel. På udvalgte afgange forlænges ruten til Helgenæs og erstatter således 361 som nedlægges.

Rute 120 betjener forsat Thorsager, men ændres og afkortes i Rønde således kører ruten ikke længere ind til Aarhus, da denne strækning fremover alene betjenes af rute 123. Rejsende til Aarhus/Grenaa henvises til letbanen. Fra Thorsager har rute 120, 3 afgange, på hverdage, på strækningen mellem Rønde og Grenaa. Rejsende mellem Kolind og Rønde skal på øvrige tidspunkter således skifte i Ryomgård.





# TIRSTRUP

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
122	Grenaa – Rønede	1	1	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
312	Ryomgård – Kolind – Ebeltoft	8 inkl. Flexbus	0	0
351U	Grenaa – Balle - Ebeltoft	4**	0	0

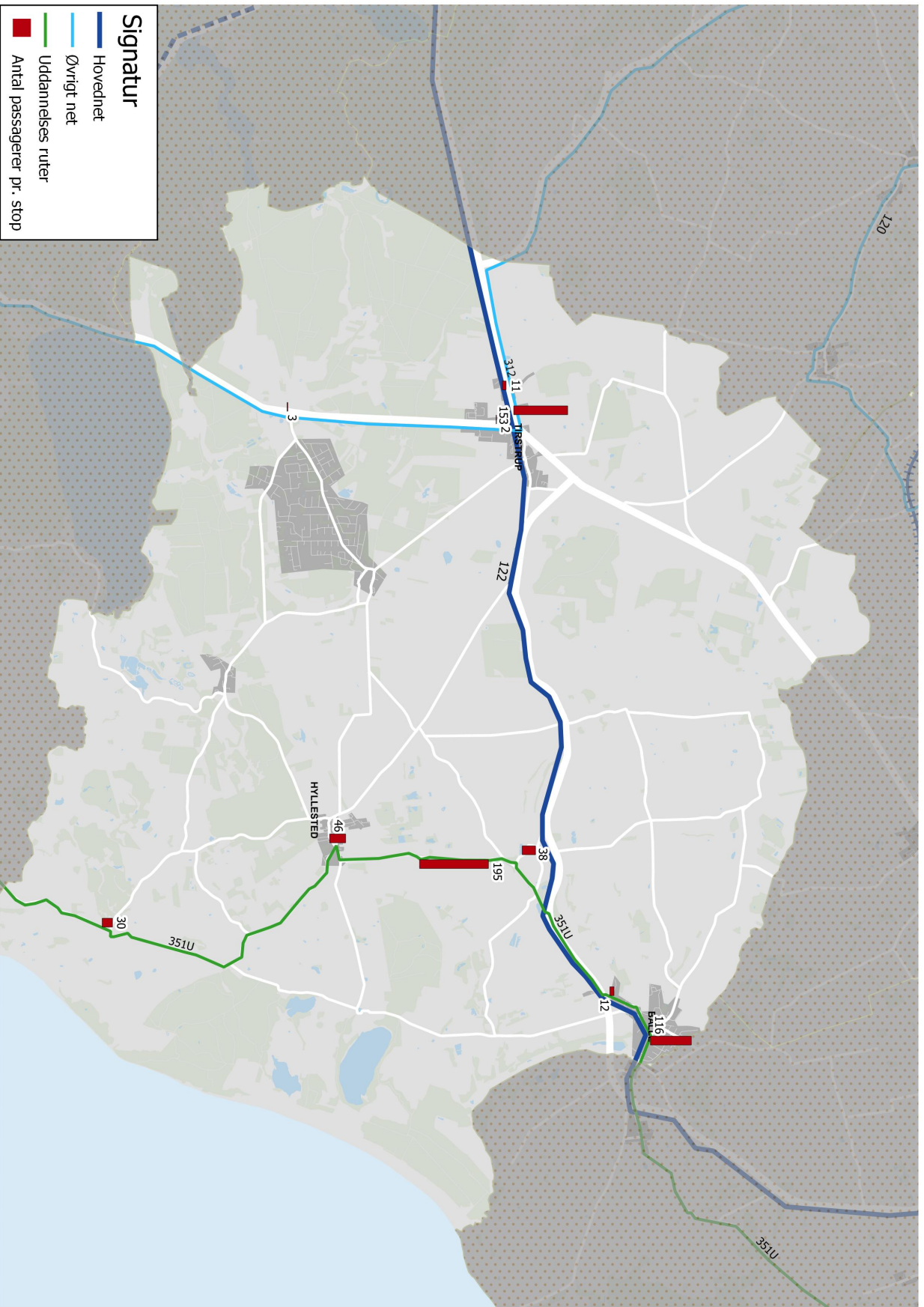
\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\* Kører alle hverdage og ikke kun skoledage.

### Beskrivelse:

Som det fremgår af koret, tilkobles Tirstrup [hovednettet](#) via hovedrute 122 som omlægges og fremadrettet betjener strækningen mellem Grenaa og Rønede. Frekvensen på strækningen øges og ruten kører således med timedrift i dagtimerne på hverdage og 2-timers-drift i aftentimerne samt weekender. Ruten afkortes i Rønede og erstattes af rute 123 på strækningen mellem Rønede og Aarhus. Mellem Tirstrup og Grenaa omlægges ruten således at den fremover kører via Balle i stedet for at køre parallelt med letbanen via Trustrup.

Den ny rute 312 erstatter den nuværende rute 212 på strækningen mellem Ryomgård og Ebeltoft og vil også fremover betjene Tirstrup. Ruten vil køre med 8 afgang på hverdage og udvalgte afgang vil køres med [Flexbus](#). Det betyder at rejsende på strækningen på disse afgang skal bestille turen før den køres. Rejsende mellem Ebeltoft og Randers skal fremover skifte i Ryomgård.

Lokalområdet øst for Tirstrup betjenes forsat af rute 351 som dog reduceres og omdannes til en uddannelsesrute, rute 351U. Ruten tilpasses ringetider på uddannelsesinstitutionerne i Grenaa vil køre med 2 ture om morgenen og 2 ture om eftermiddagen på hverdage.





# TRUSTRUP

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
L1 (Letbanen)	Aarhus – Grenaa	2	1	1
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
120	Grenaa – Kolind – (Rønede)**	7	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\* På strækningen mellem Kolind og Rønede og betjenes strækningen med reduceret frekvens.

## Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, tilkøbes Trustrup [hovednettet](#) via letbanen som vil køre med halvtimedrift i myldretiden og timedrift i de øvrige dagtimer samt aften og weekend.

Området nord for Trustrup betjenes forsat af rute 120, som dog ændres og afkortes i Rønede således at ruten ikke længere kører ind til Aarhus. Denne strækning betjenes fremover alene af rute 123. Rejsende til Aarhus/Grenaa henvises således til letbanen.

Fra Lyngby har rute 120 7 afgang på hverdage, på strækningen mellem Kolind og Grenaa. Rejsende mellem Kolind og Rønede skal på øvrige tidspunkter således skifte i Ryomgård.

For at undgå parallelkørsel med letbanen omlægges den nuværende rute 122 således at den ikke længere betjener Trustrup på ruten mellem Rønede og Grenaa. I stedet kører ruten via Balle til Grenaa. De rejsende henvises således til at benytte letbanen i stedet. Alternativt henvises til stoppet ved Ålsø der fra Trustrup ligger ca. 5 km væk. Derved nedlægges 3 stoppesteder i og omkring Trustrup.

2 stop ved Homå mister ligeledes betjeningen og rejsende fra Homå henvises således også til stoppet ved Ålsø som er beliggende 2,3 km fra det eksisterende stop på Hoedvej. Alternativt kan [Flextur](#) benyttes.



# VIVILD

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	STRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
213	Auning – Fjellerup – Glesborg	8 inkl. Flexbus	5 Flexbus	5 Flexbus
211U	Fjellerup – Allingåbro – Paderup	3	0	0

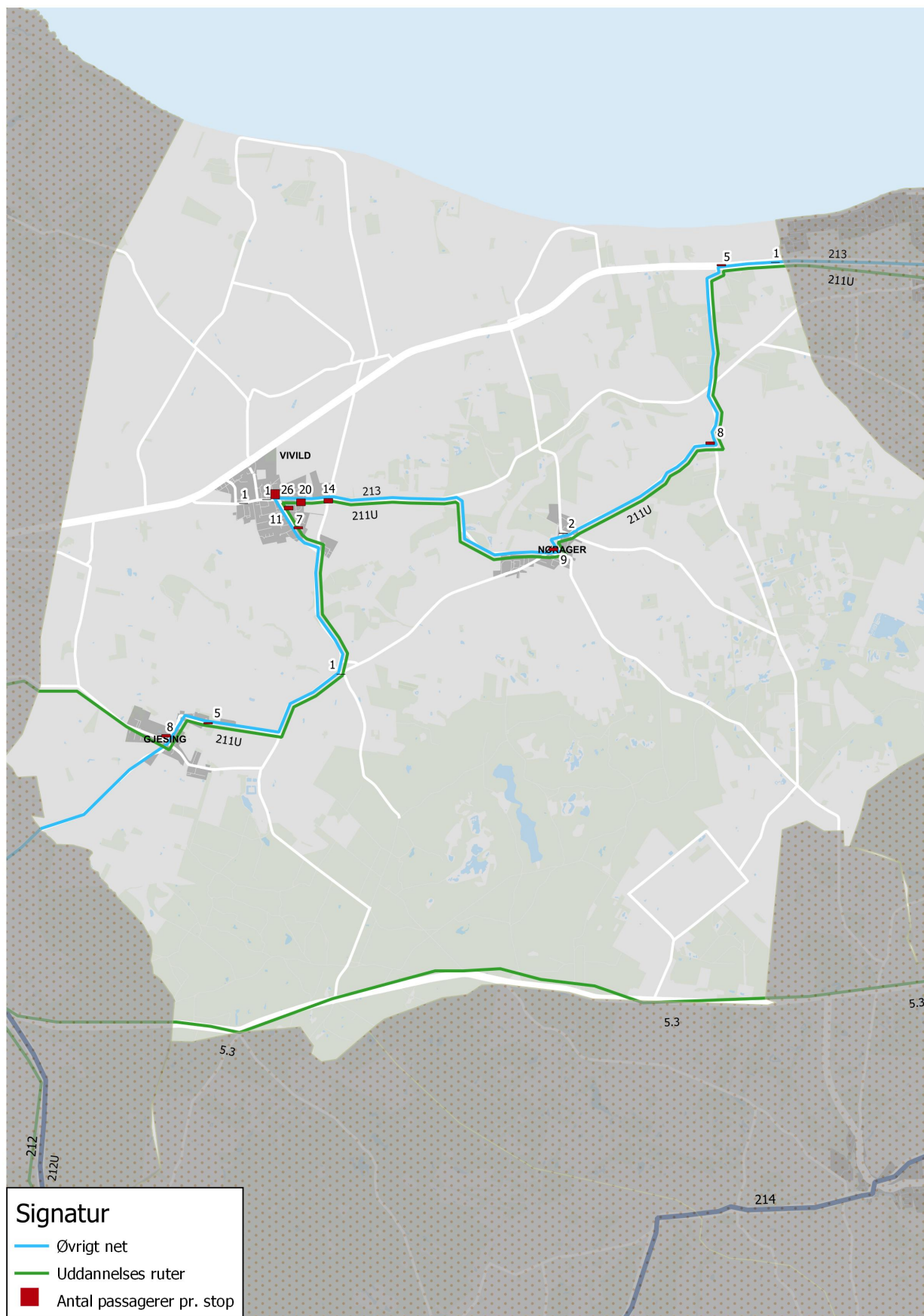
### Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, betjenes lokalområdet omkring Vivild forsat af rute 213. Ruten omlægges og kører ikke længere kører til Allingåbro, men betjener i stedet strækningen mellem Auning og Glesborg via Fjellerup Strand, Tøjstrup, Gjesing og Nørager. Rejsende til Grenaa skal således skifte i Glesborg, mens rejsende til Randers skal skifte i Auning. Ruten vil afgå med 8 afgang på hverdage og 5 afgang med [Flexbus](#) i dagtimerne i weekenden. Rejsende på strækningen skal således, på udvalgte, afgang bestille turen, for at den køres.

Yderligere betjenes området af rute 211U der kører på strækningen mellem Paderup og Fjellerup via Allingåbro. Ruten afgår med 3 afgang på skoledage. 1 afgang om morgenen mod Paderup og 2 om eftermiddagen mod Allingåbro/Fjellerup.

Trafikplanens ændringer medfører at 3 stoppesteder i Vivild mister deres betjening og rejsende fra disse stop henvises til stoppestedet ved Østerled/Langgade der ligger ca. mellem 200 - 900m fra de nuværende stop. Alternativt kan [Flextur](#) benyttes.





# VOLDBY

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
214	Grenaa – Glesborg – Ryomgård	1	1	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
352	Glesborg – Bønnerup Strand– Grenaa	8	5 Flexbus	5 Flexbus

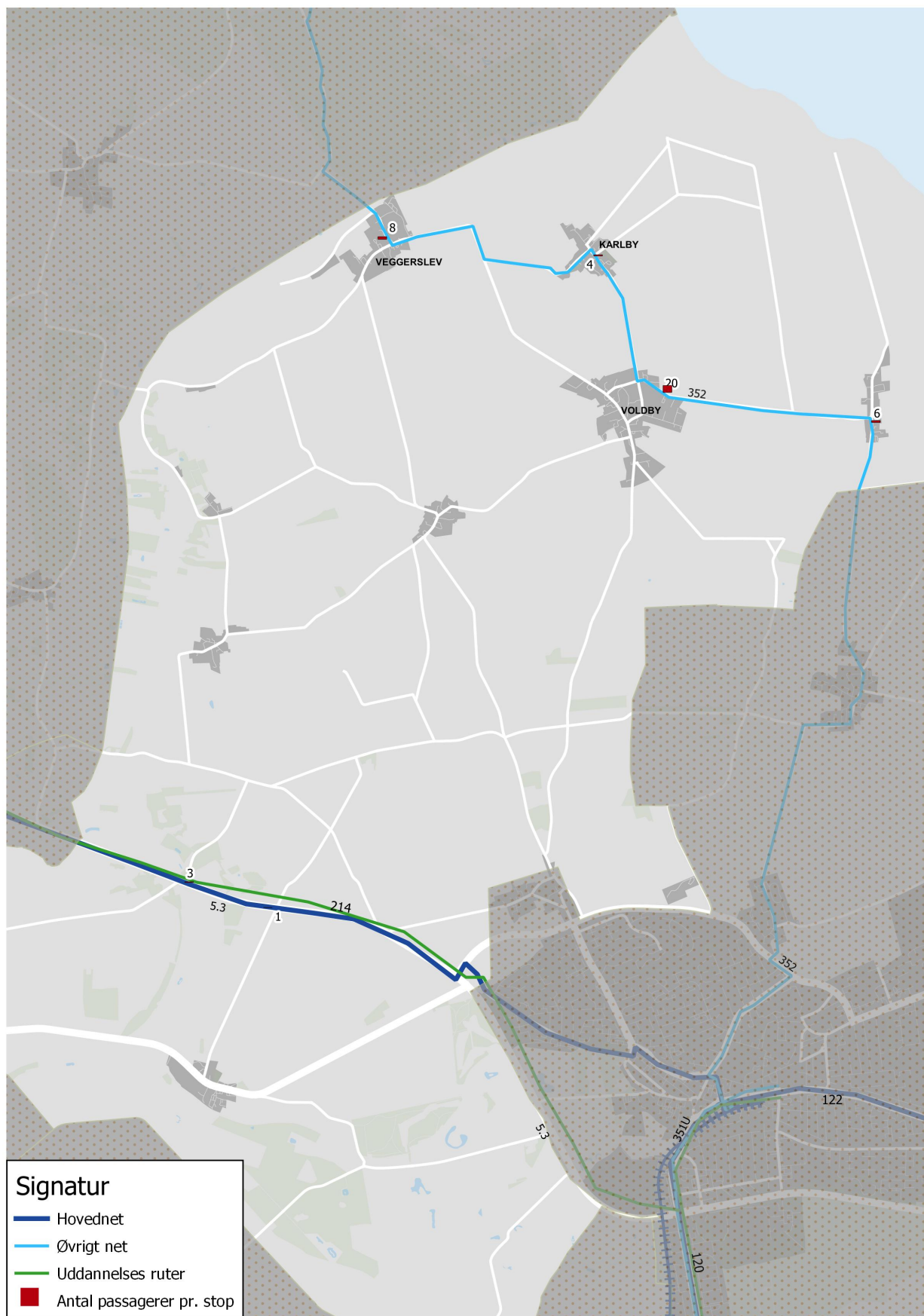
\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17.

### Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, betjenes lokalområdet omkring Voldby forsat af rute 352 som afkortes i Glesborg og fremover således betjener strækningen mellem Glesborg via Bønnerup Strand til Grenaa. Ruten kører fremadrettet med 8 afgange på hverdage og 5 afgange med [Flexbus](#) i weekenden. Det betyder at de rejsende i weekenden skal bestille turen for at den køres. Rute 214 erstatter rute 352 på strækningen mellem Glesborg og Ryomgård. Hvilket medfører at rejsende mod Ryomgård skal foretages skift i Glesborg.

Hovedruten 214 betjener også forsat området syd for Voldby, men ændrer ruteforløb og betjener fremadrettet strækningen mellem Grenaa og Ryomgård via Glesborg. Dette øger rejsetiden på strækningen med omkring 10 minutter. Rute 214 vil fremover køre med timedrift på hverdage og 2-timersdrift i aftentimerne og weekenden. Læs mere om hovednettet [her](#).

Rute 213 omlægges og betjener ikke længere området.





# ØRUM

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
214	Grenaa – Glesborg – Ryomgård	1	1	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
213	Auning – Fjellerup Strand – Glesborg	8 inkl. Flexbus	5 Flexbus	5 Flexbus
211U	Fjellerup – Allingåbro – Paderup	3	0	0
5.3	Auning – Ørum - Grenaa	4	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17.

### Beskrivelse:

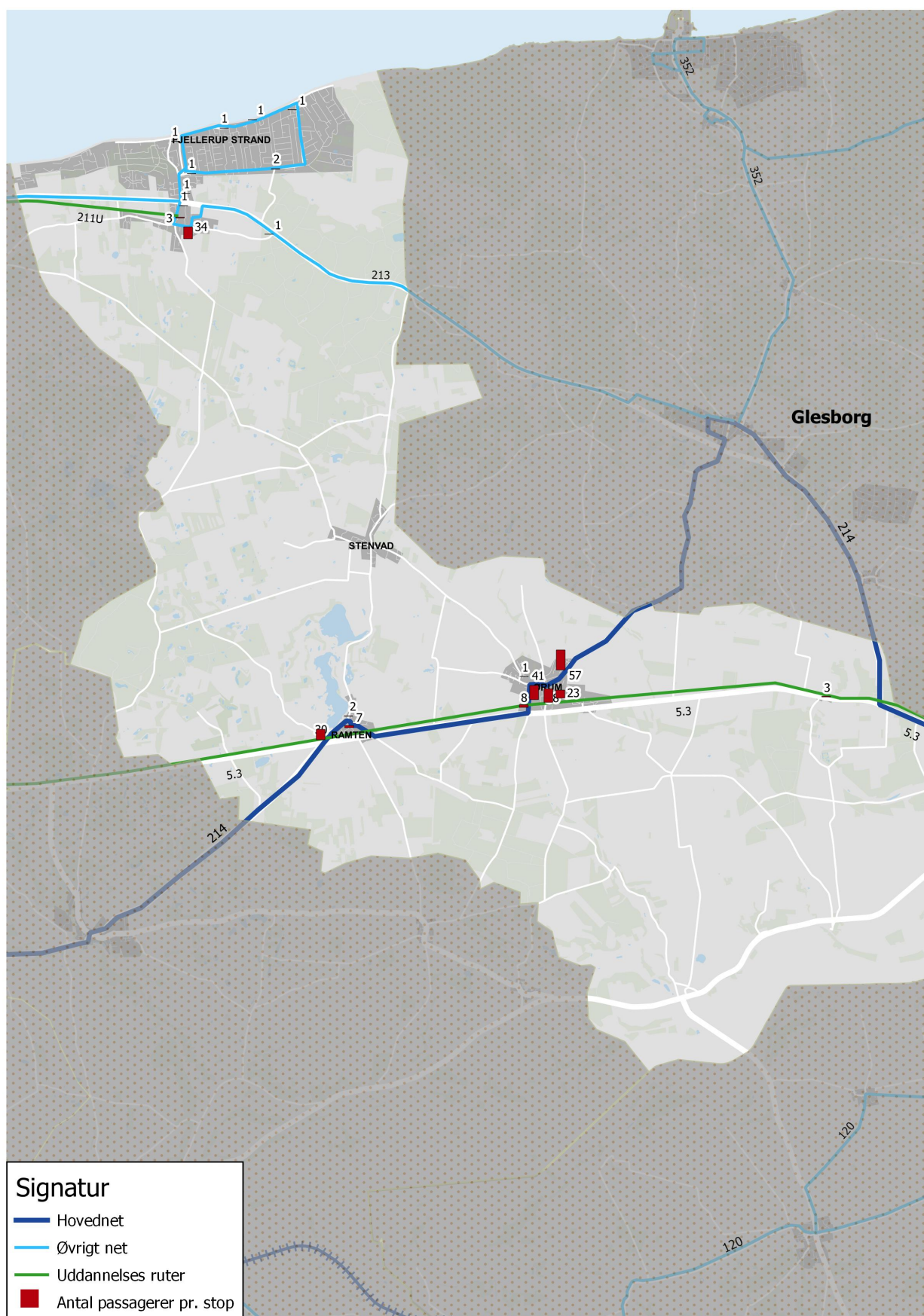
Som det fremgår af kortet, tilkobles Ørum [hovednettet](#) via rute 214 som ændrer ruteforløb og fremadrettet betjener strækningen mellem Grenaa og Ryomgård via Glesborg. Strækningen mellem Ryomgård og Randers erstattes fremover af rute 212. Rute 214 vil køre med timedrift på hverdage og totimersdrift i aftentimerne og weekenden.

Fjellerup Strand betjenes også fremadrettet af rute 213 som ligeledes ændrer ruteforløb og derved betjener strækningen mellem Auning og Glesborg via Fjellerup Strand.

Fra Fjellerup Strand afgår ligeledes uddannelsesrute 211U mod Paderup via Allingåbro. Ruten kører 1 tur om morgenen mod Paderup og 2 om eftermiddagen retur mod Allingåbro/ Fjellerup.

Områdets nuværende betjening med rute 352 ophører da ruten afkortes i Glesborg og fremadrettet betjener strækningen mellem Glesborg og Grenaa via Bønnerup Strand. Dette betyder at stoppestedet i Stenvad mister sin betjening. Rejsende fra Stenvad henvises til stoppestederne i Ørum som ligger ca. 5 km fra det nuværende stop. Alternativt kan [Flextur](#) benyttes.

Den kommunale uddannelsesrute 5.3 betjener forsat området, men indgår ikke i trafikplanforslaget.



Signatur	
<span style="color: blue; font-weight: bold;">—</span>	Hovednet
<span style="color: lightblue; font-weight: bold;">—</span>	Øvrigt net
<span style="color: green; font-weight: bold;">—</span>	Uddannelses ruter
<span style="color: red; font-size: 2em; font-weight: bold;">■</span>	Antal passagerer pr. stop

# ÅLSRODE

## Principforslag:

BETJENINGSNIVEAU PÅ RUTER TILKNYTTET LOKALOMRÅDET				
RUTE	HOVEDNETSSTRÆKNING	ANTAL AFGANGE PR. TIME		
		I myldretiden* på hverdage	Øvrige dagtimer på hverdage	Aften og weekend
122	Grenaa – Balle – Rønne	1	1	½
RUTE	STRÆKNING PÅ ØVRIGT NET	ANTAL AFGANGE PR. DAG		
		På hverdage	På lørdage	På søndage
120	Grenaa – Kolind – (Rønne)**	7	0	0
351U	Grenaa – Ebeltoft	4***	0	0

\* ca. fra kl. 7-9 + 14-17. \*\* På strækningen mellem Kolind og Rønne og betjenes strækningen med reduceret frekvens. \*\*\* Kører alle hverdage og ikke kun skoledage.

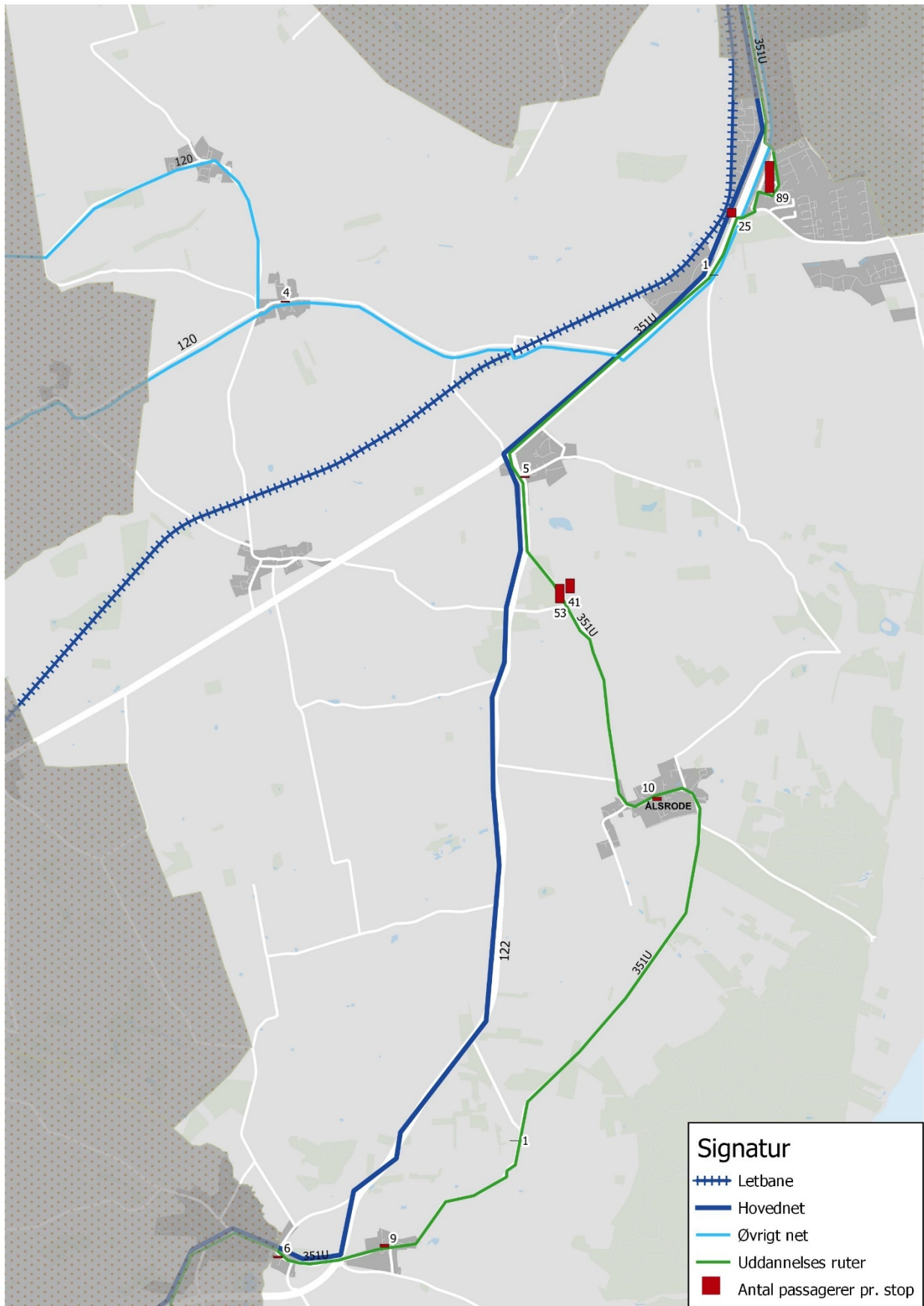
### Beskrivelse:

Som det fremgår af kortet, betjenes Ålsø, Glatved og Ålsrode forsat af rute 351 på strækningen mellem Grenaa og Ebeltoft. Ruten reduceres dog til en uddannelsesrute, rute 351U, der kører med 2 afgang om morgenen og 2 afgang om eftermiddagen på hverdage.

Hovedruten 122 betjener ligeledes området på strækningen mellem Grenaa og Rønne. Ruten omlægges så den i stedet for at køre via Trustrup, der fremover betjenes af letbanen, kører over Balle. Derved tilkobles lokalområdet omkring Ålsrode [hovednettet](#). Frekvensen på strækningen øges og ruten kører fremover med timedrift i dagtimerne på hverdage og totimersdrift i weekenden. Der oprettes to nye stoppesteder på Hoedvej således at det bliver muligt for rejsende fra hhv. Glatved og Ålsrode at komme med. Stoppet ved Ålsrode vil blive placeret ved Kejsegårdsvej og ligger med sine 1,3 km fra det eksisterende stop inden for cykelafstand. Fra Glatved bliver der ca. 400 m til det nye stoppested som vil blive placeret på Hoedvej ved rundkørslen. Alternativt kan [Flextur](#) benyttes.

Nord for Ålsrode betjener rute 120 forsat Vejlbj. Ruten vil afgå med 7 afgang på hverdage på strækningen mellem Grenaa og Kolind, heraf vil 3 afgang blive gennemkørende til Rønne.





# Forslag til kollektiv Trafikplan for Djursland 2020

April 2019

BILAG 2 - Kort over forslag til ruteforløb

Forslag til kollektiv Trafikplan for Djursland 2020

April 2019

# FORSLAG TIL TRAFIKPLAN DJURSLAND 2020

## Bilag 2

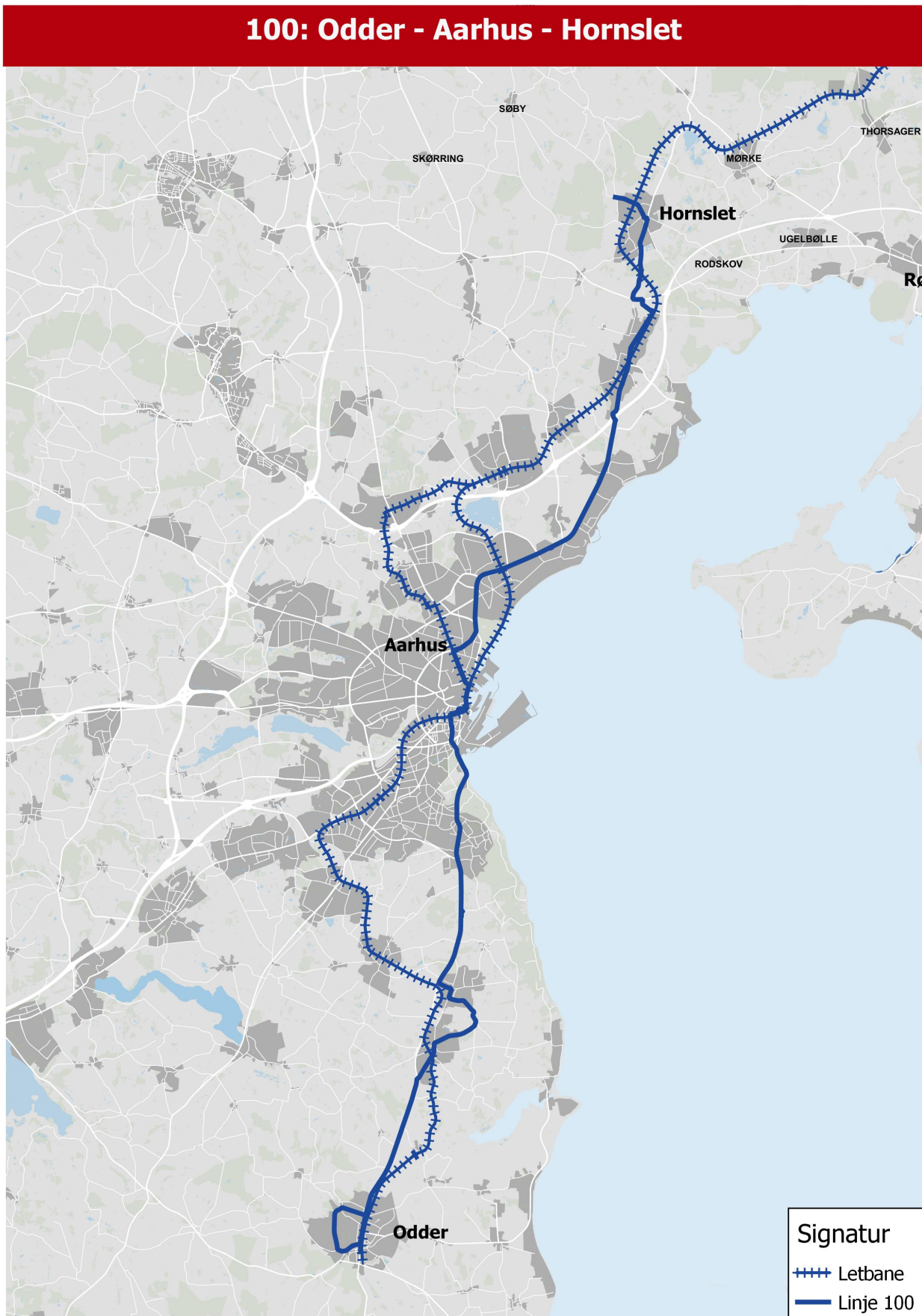


## **BILAG 2: KORT OVER FORSLAG TIL RUTEFORLØB**

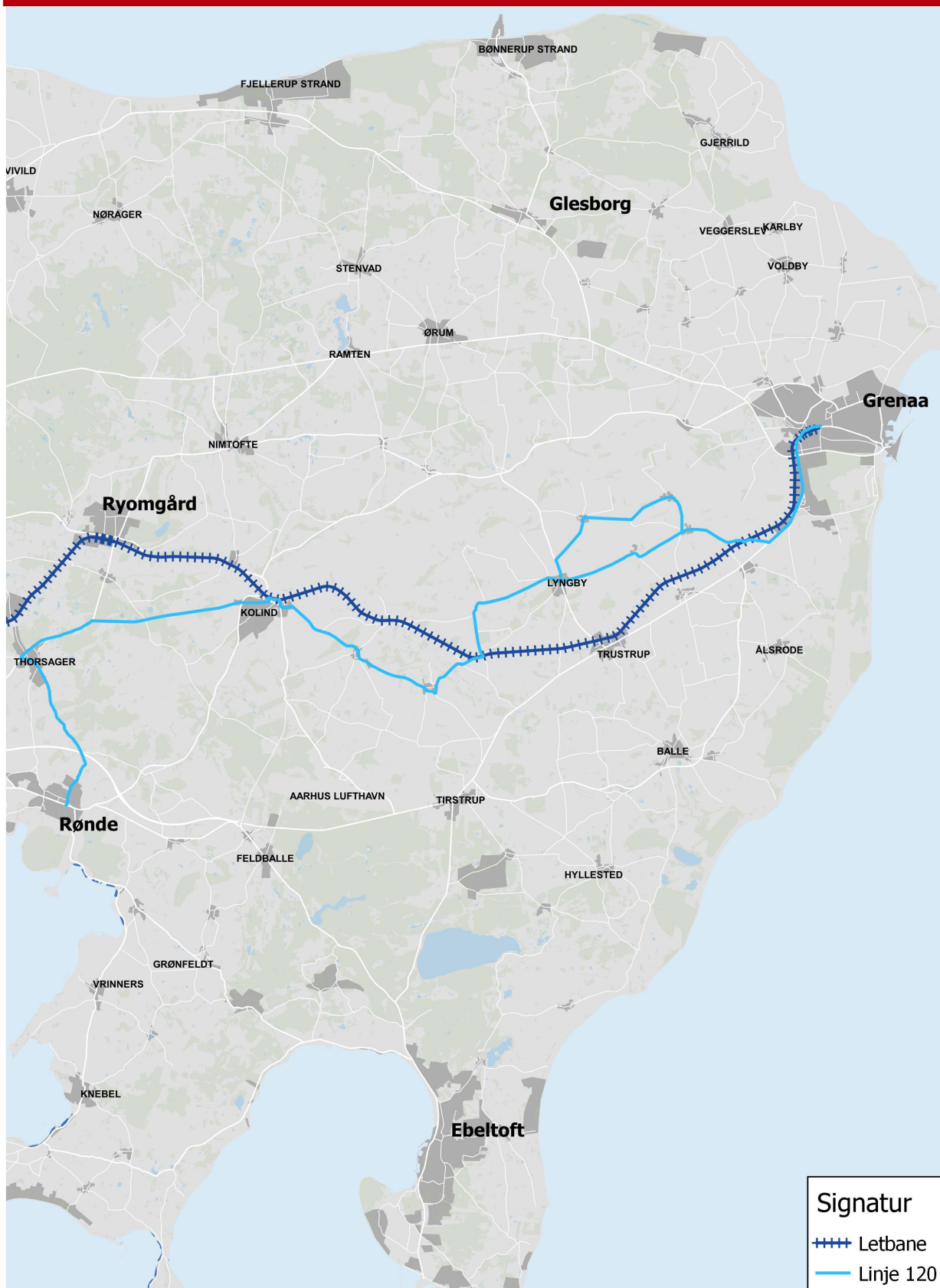
### **Forslag til Kollektiv Trafikplan Djursland 2020**

Bilaget viser forslag til konkrete ruteforløb for de enkelte ruter, dog ikke for lokale ruterne 1, 2, 3 samt rute 400, bybussystemet i Grenaa samt skolebusruter, idet disse indtil videre kører uændret.

Ruterne har farve ift., om de indgår i hovednettet, det øvrige busnet eller er uddannelsesruter. Ruter i hovednettet er mørkeblå, imens ruter i det øvrige busnet er lyseblå. Grønne ruter er uddannelsesruter.

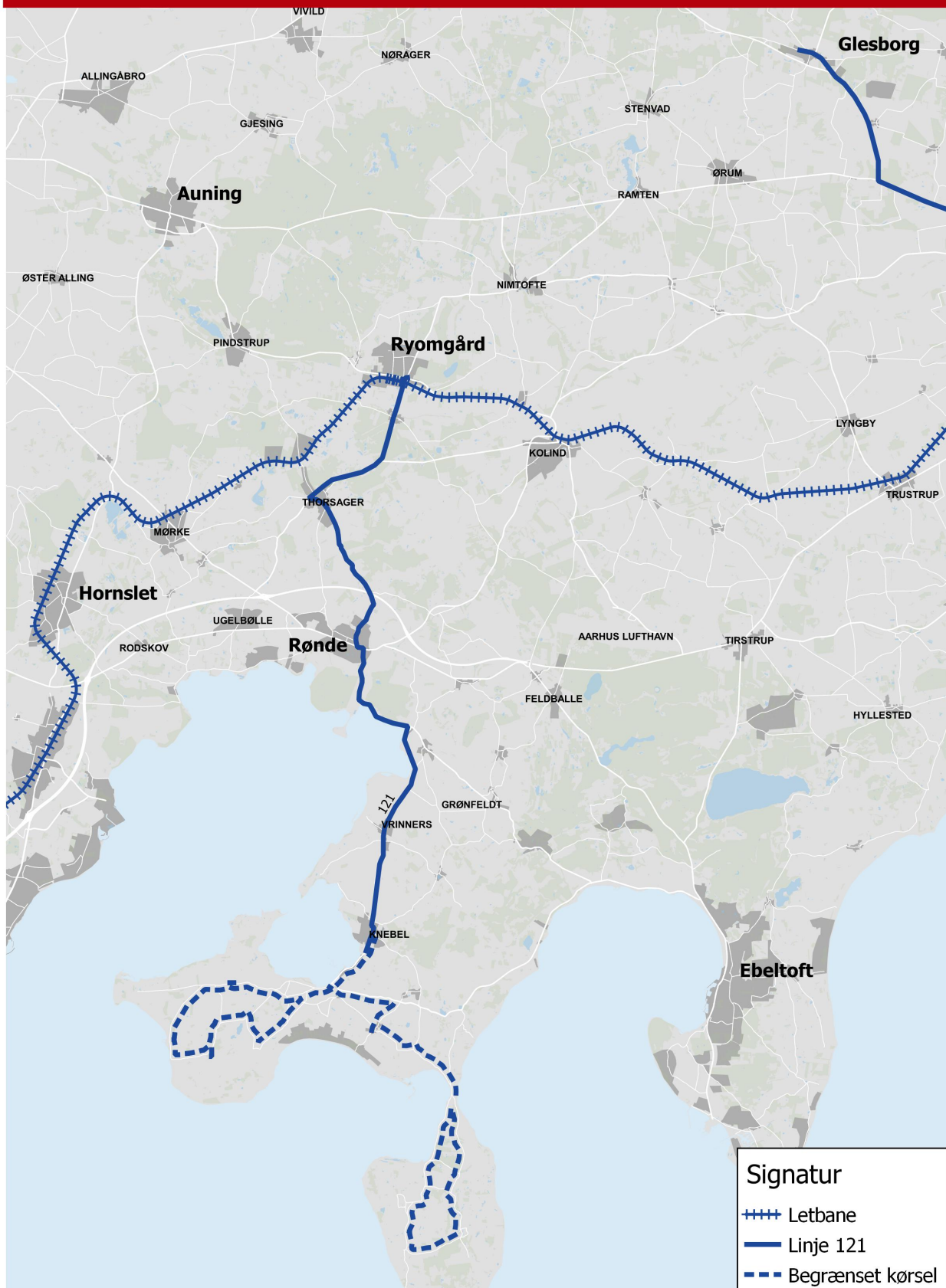


## 120: Rønde - Kolind - Grenaa

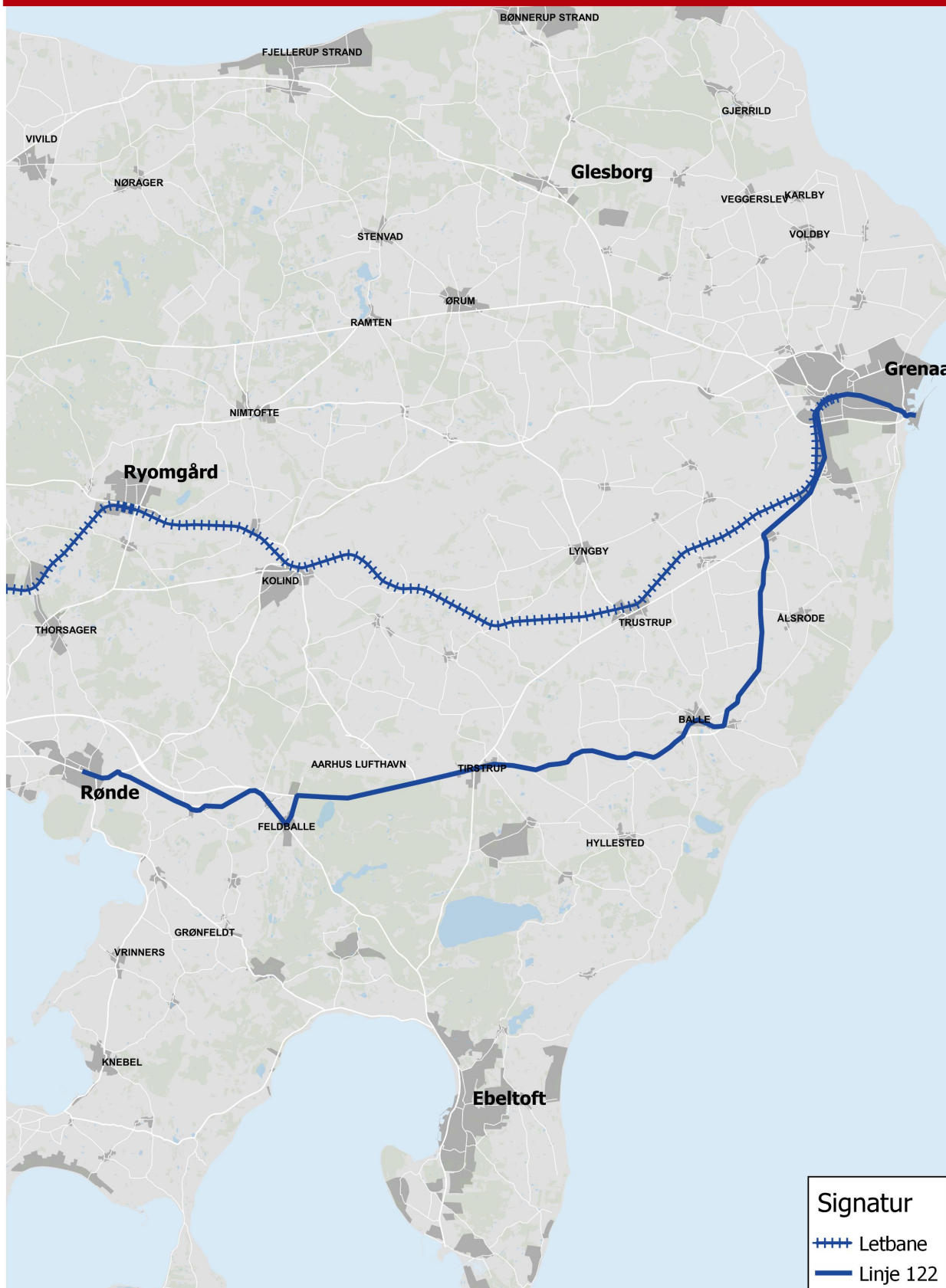




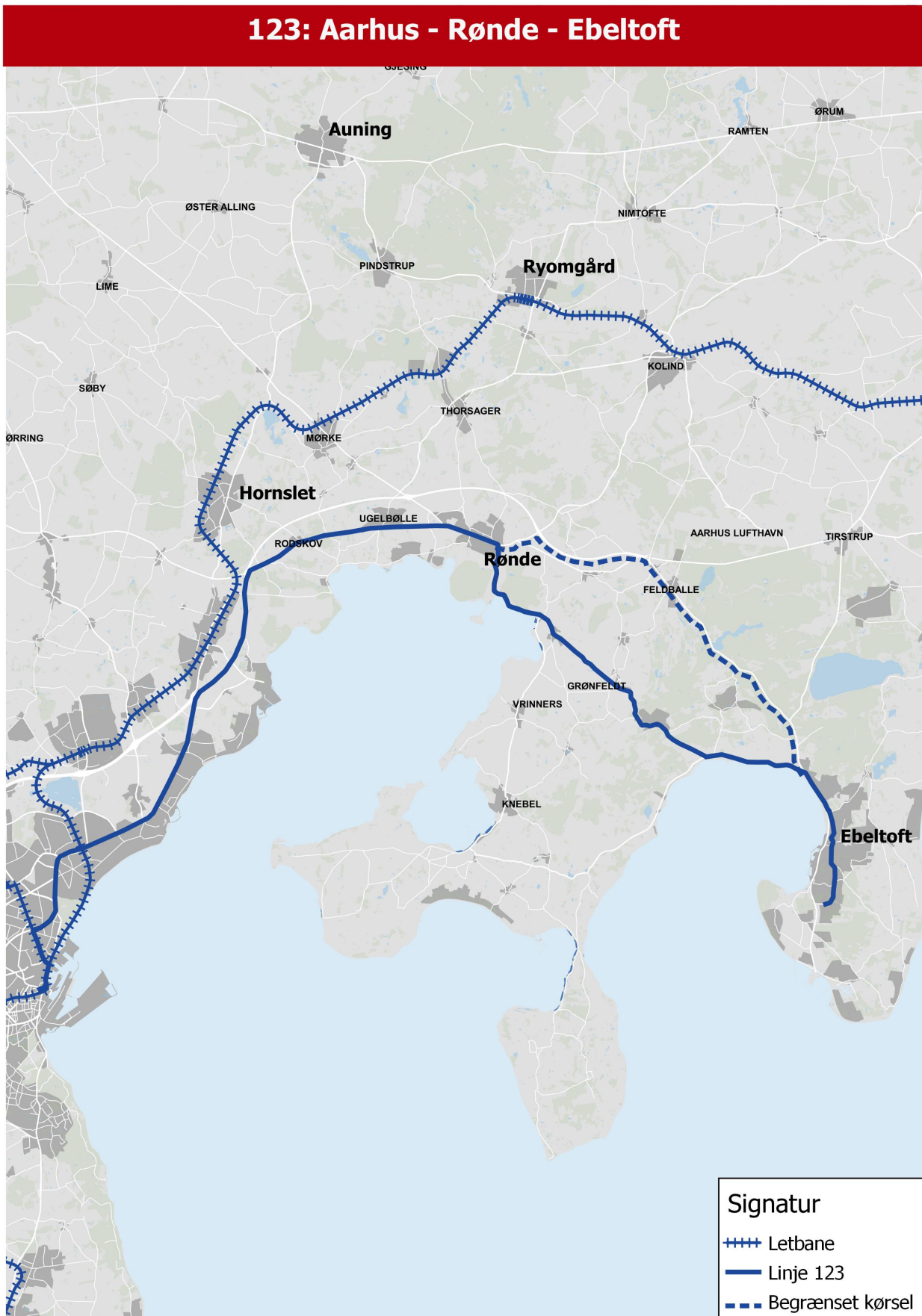
## 121: Ryomgård - Rønde - Knebel



## 122: Rønde - Grenaa









## 211: Randers - Ørsted ( - Udbyhøj)

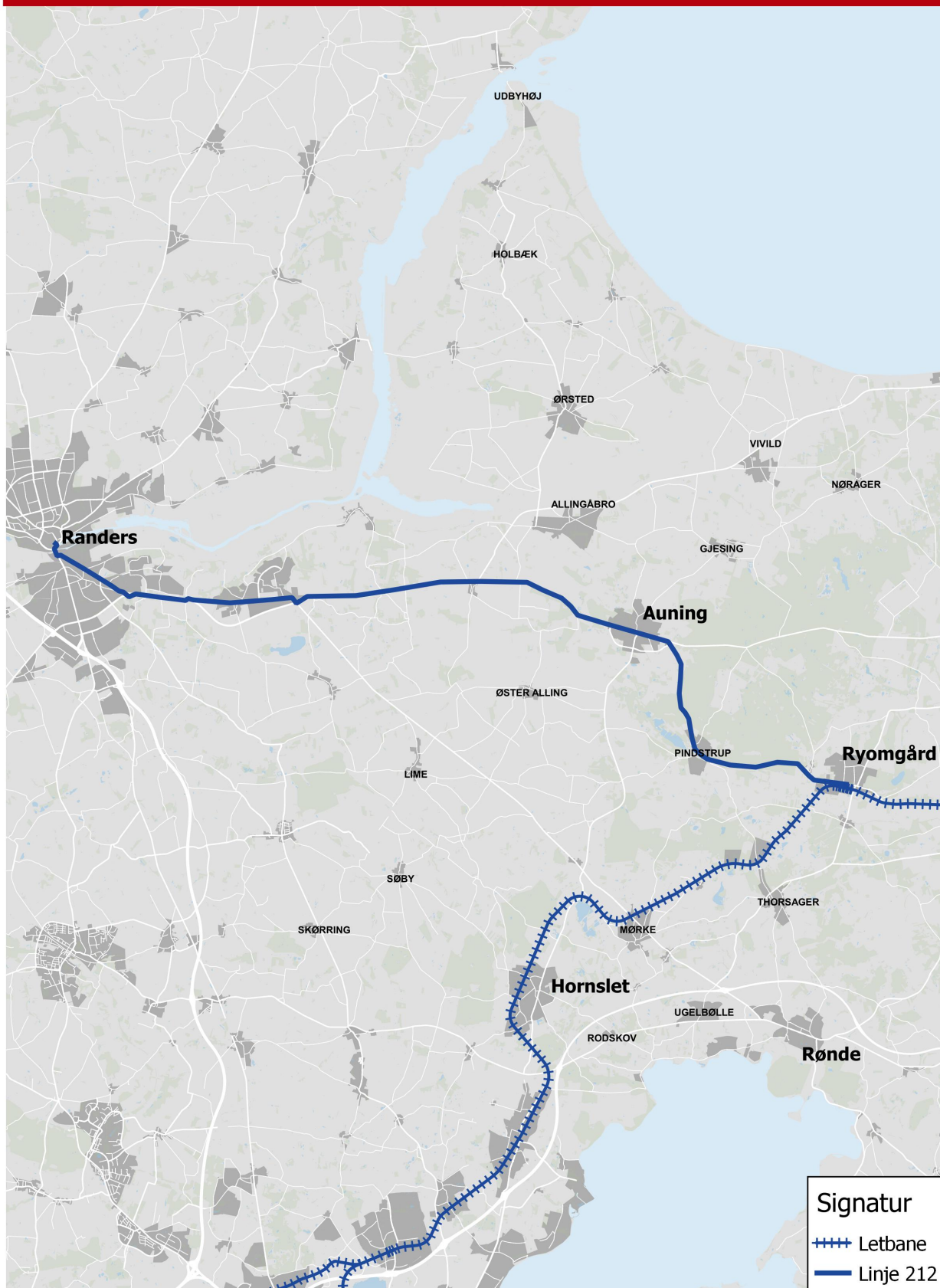


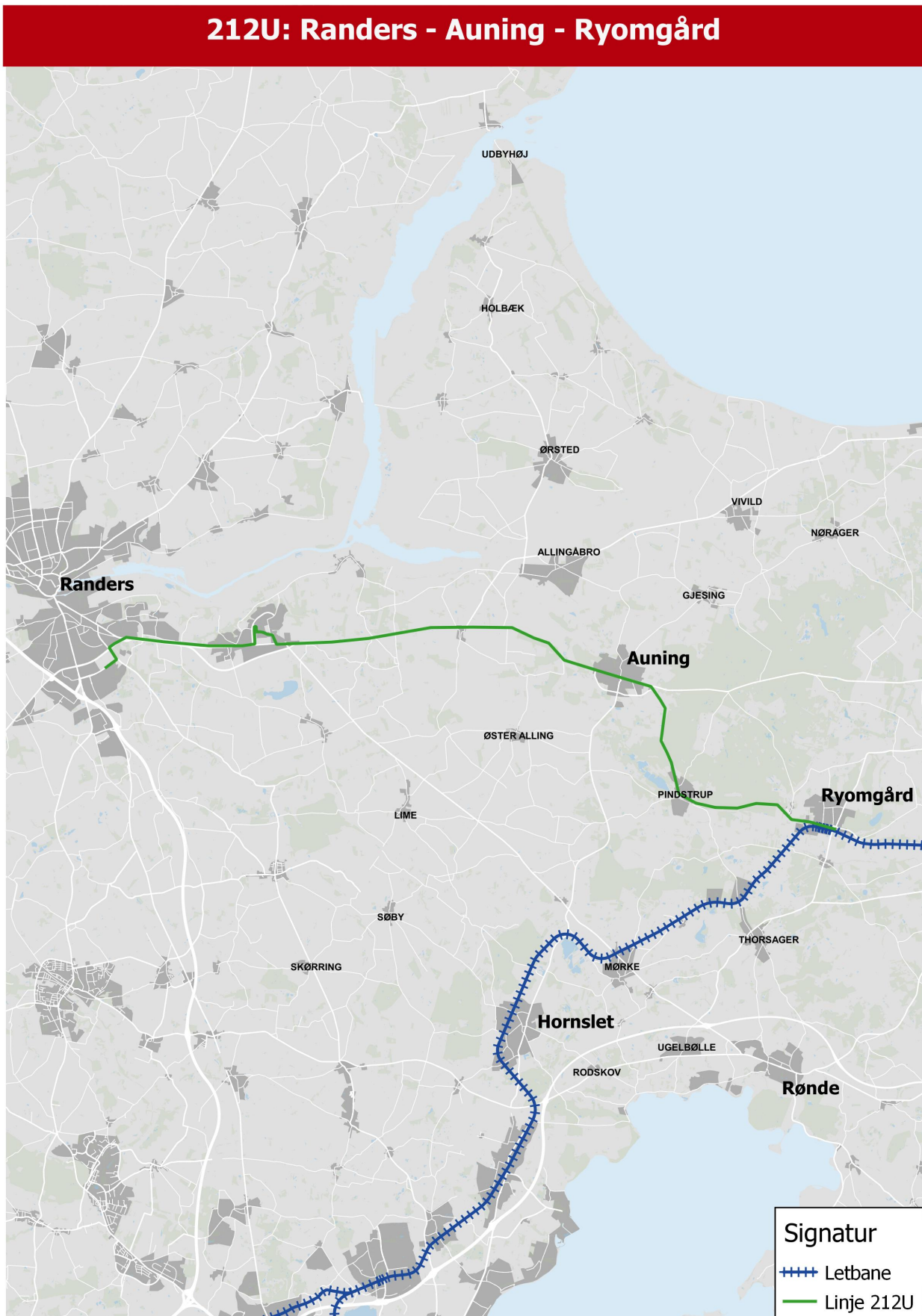
## 211U: Randers - Uggelhuse - Allingåbro - Vivild - Fjellerup





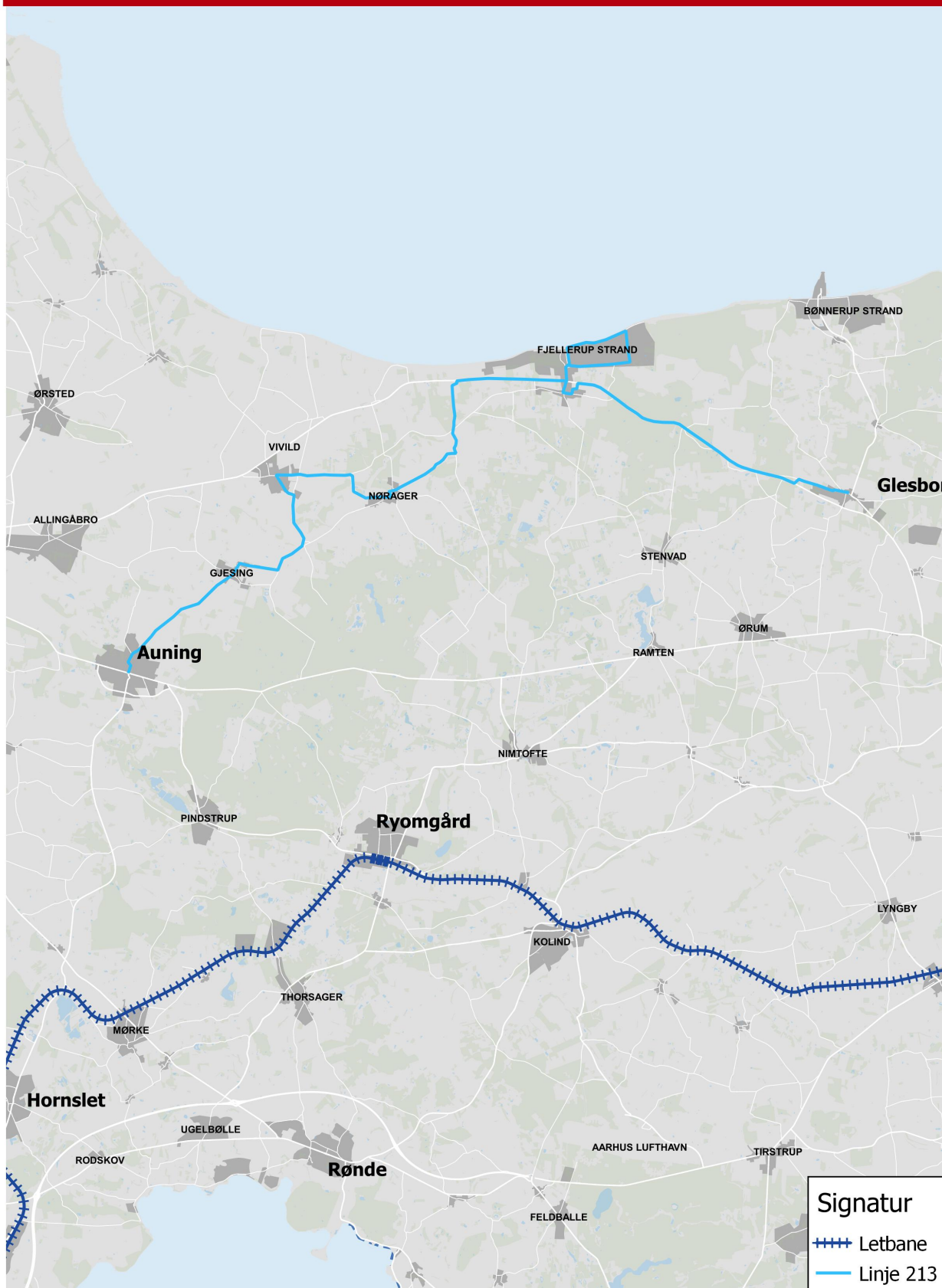
## 212: Randers - Auning - Ryomgård







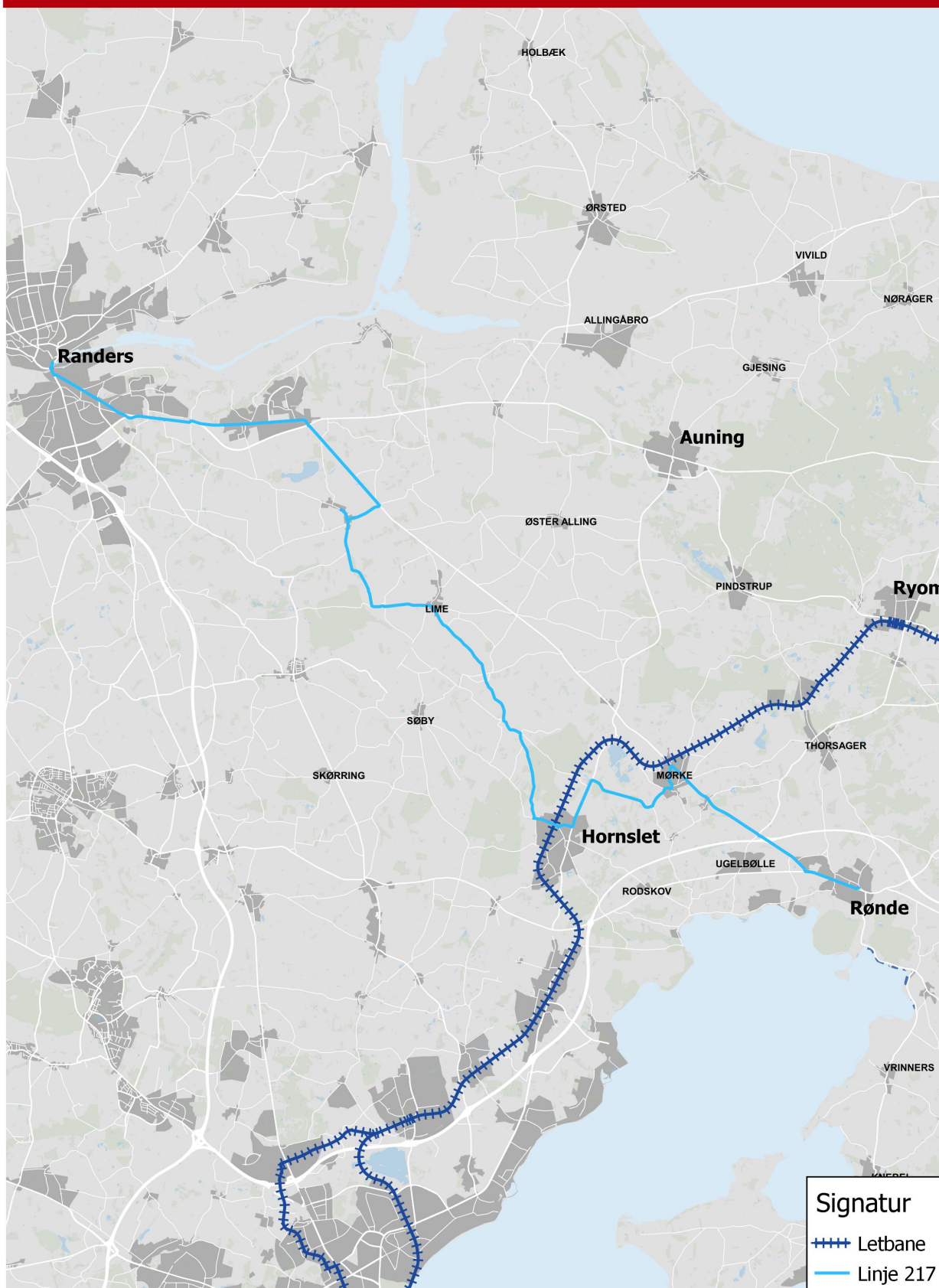
## 213: Auning - Tøjstrup - Glesborg



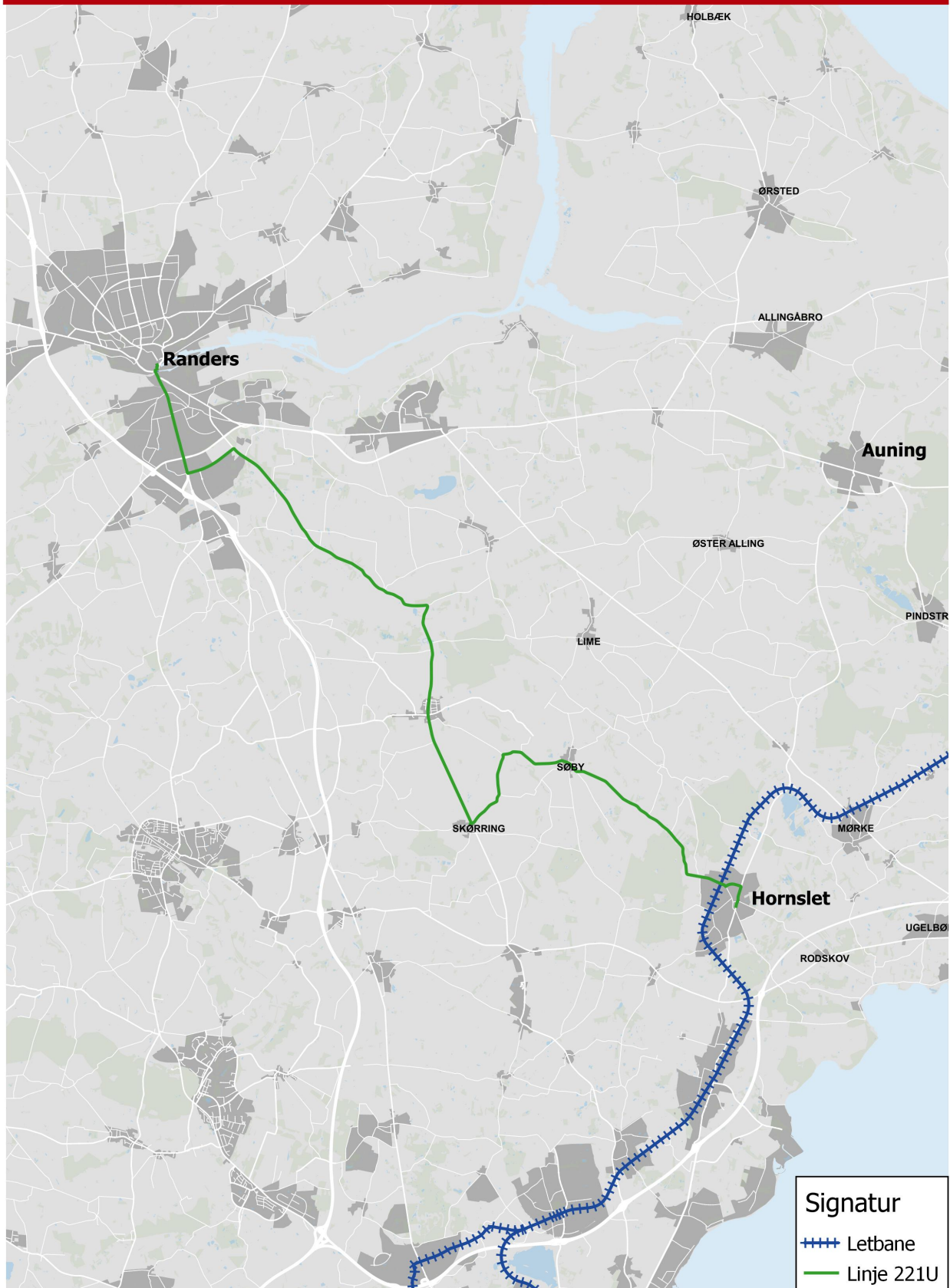




## 217: Randers - Hornslet - Mørke - Rønde

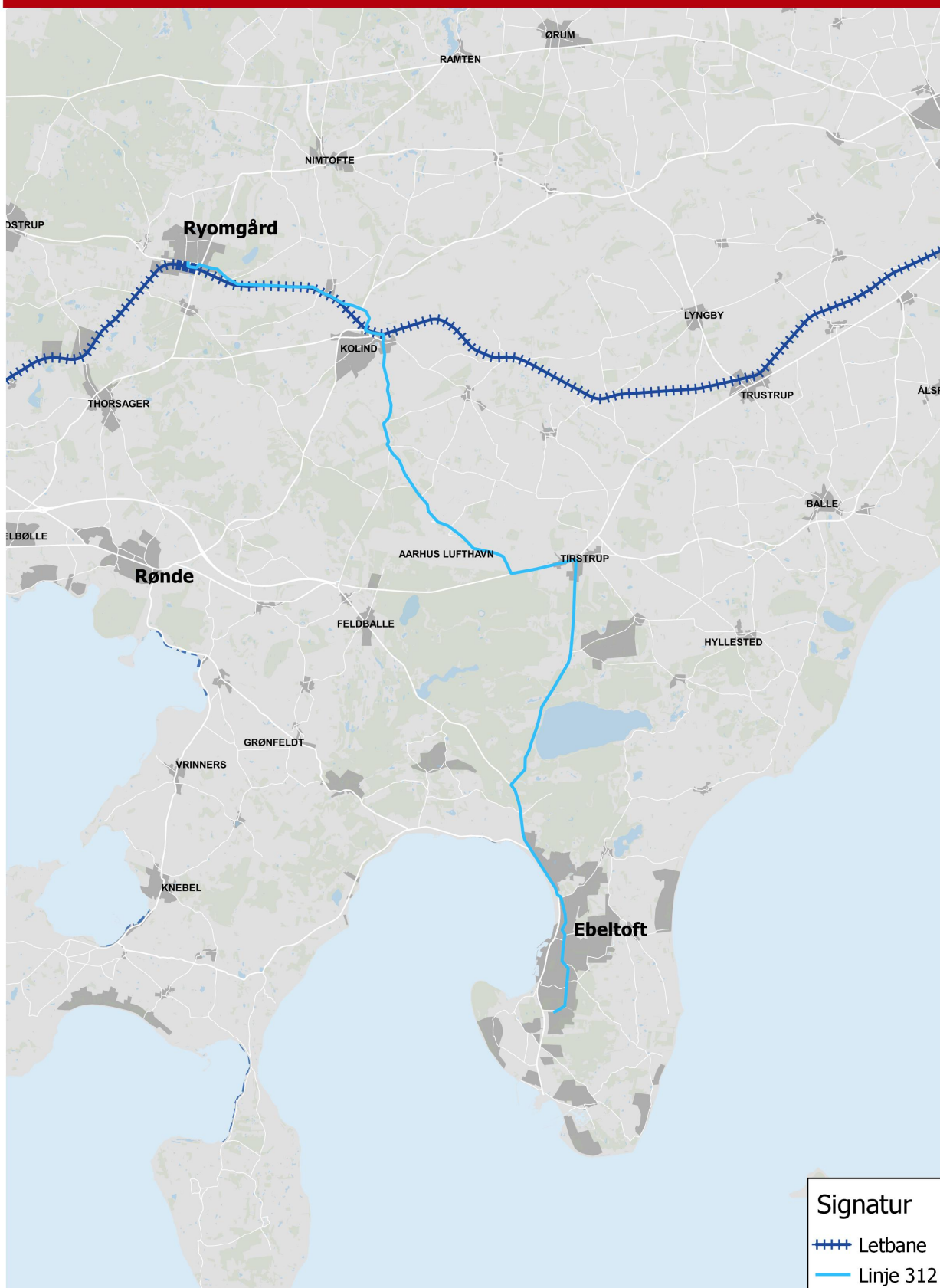


## 221U: Randers - Voldum - Hornslet

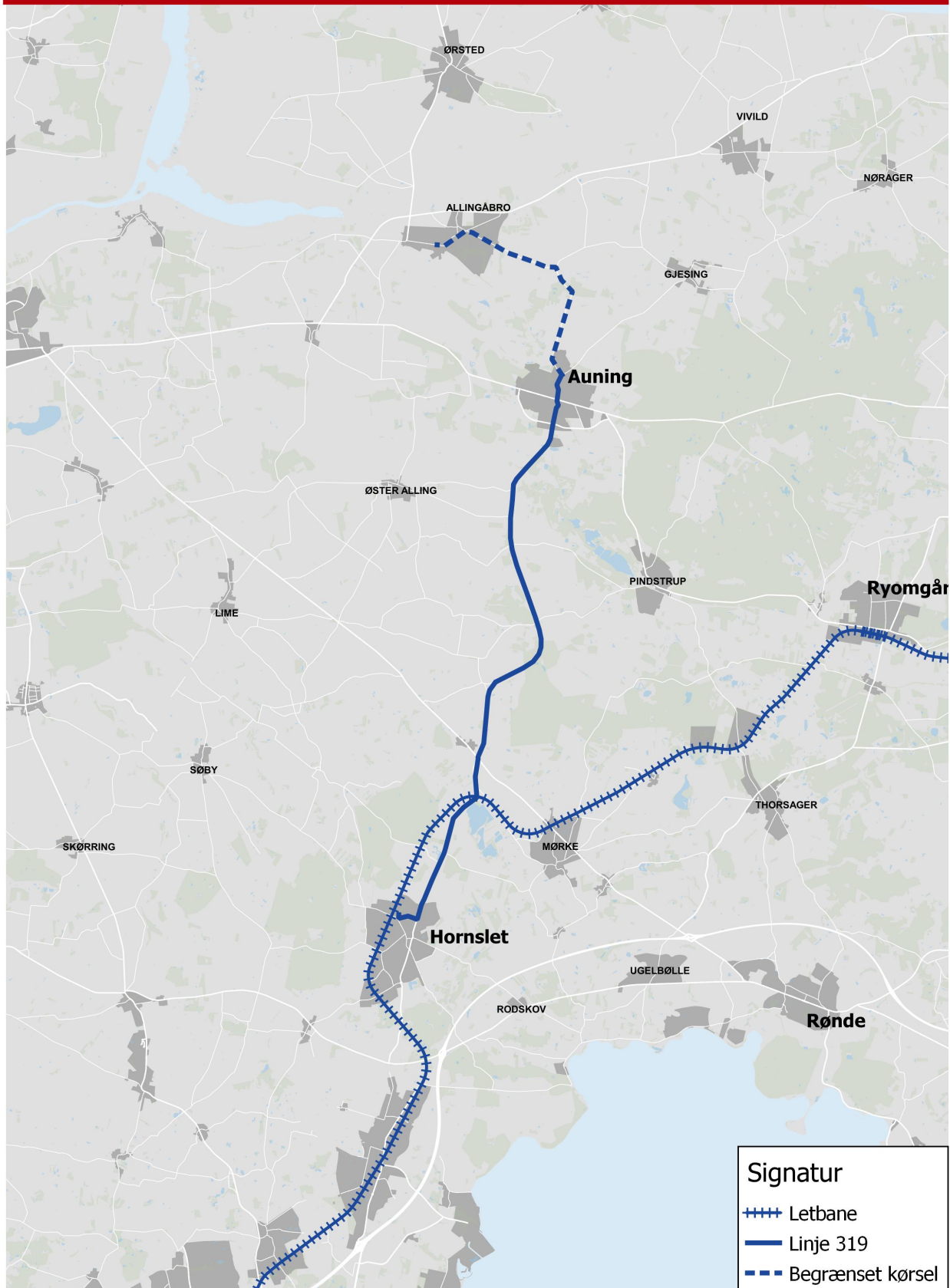




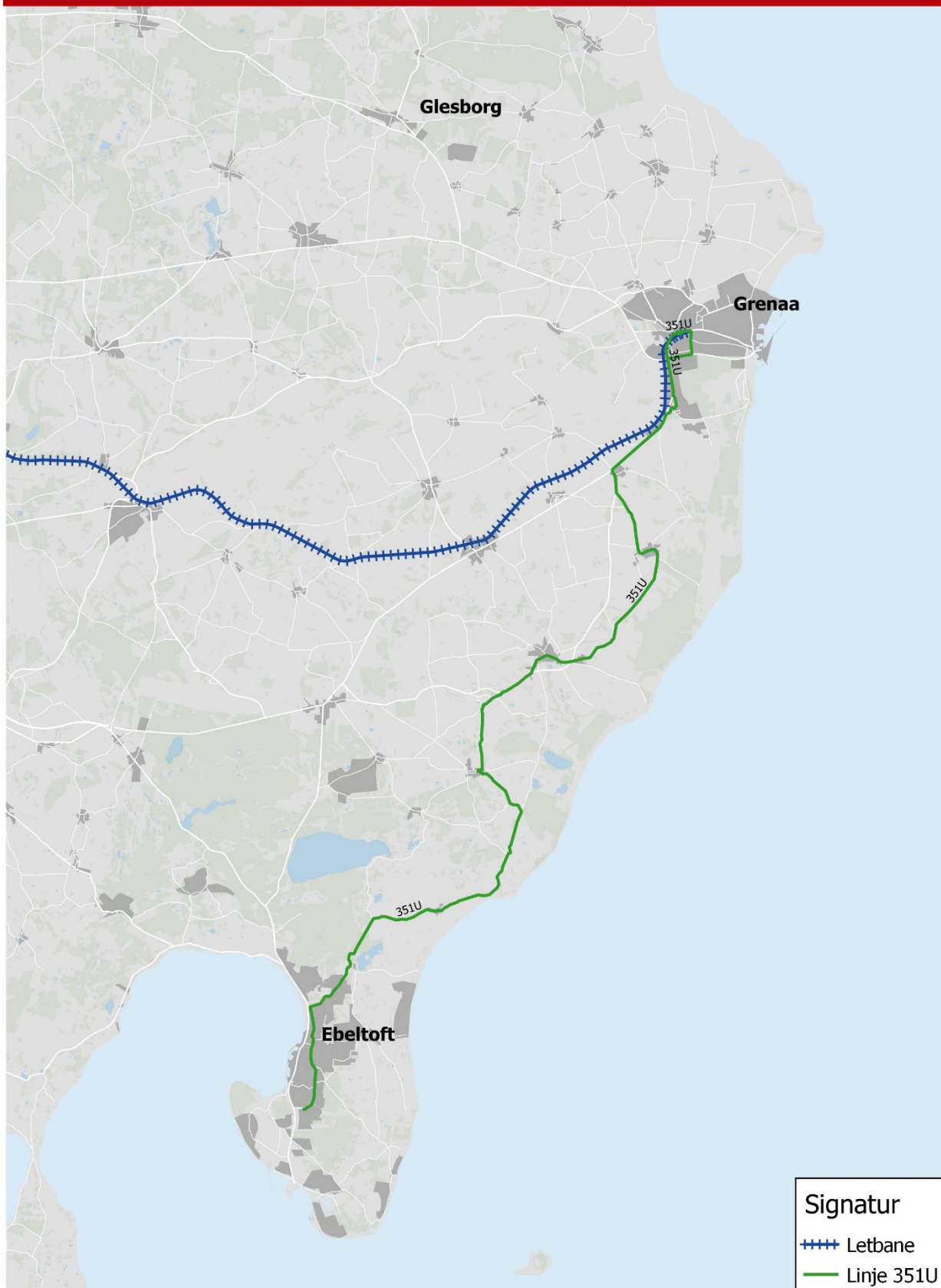
## 312: Ryomgård - Kolind - Ebeltoft



## 319: Hornslet - Auning - Allingåbro

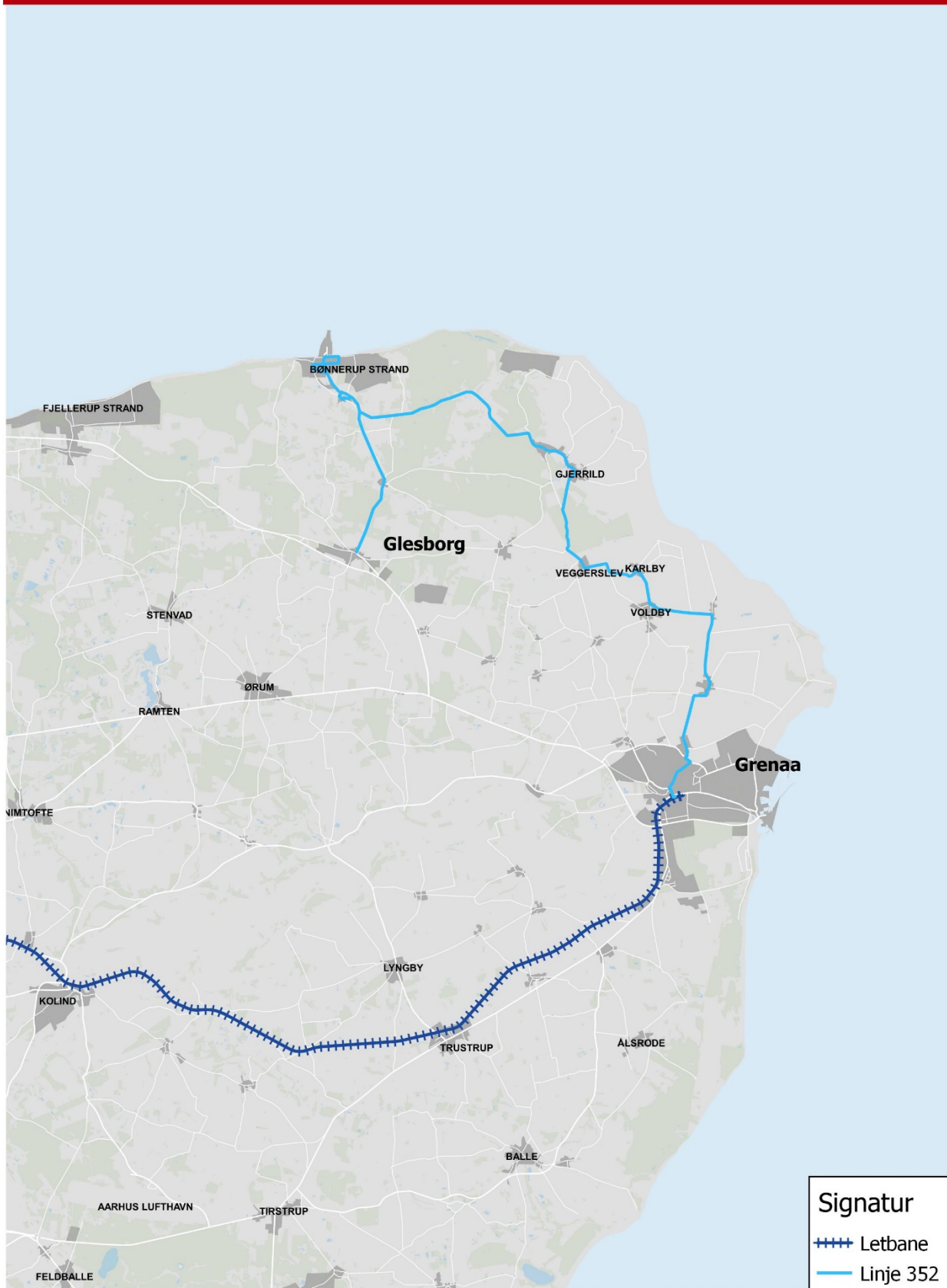


## 351U: Grenaa - Ebeltoft

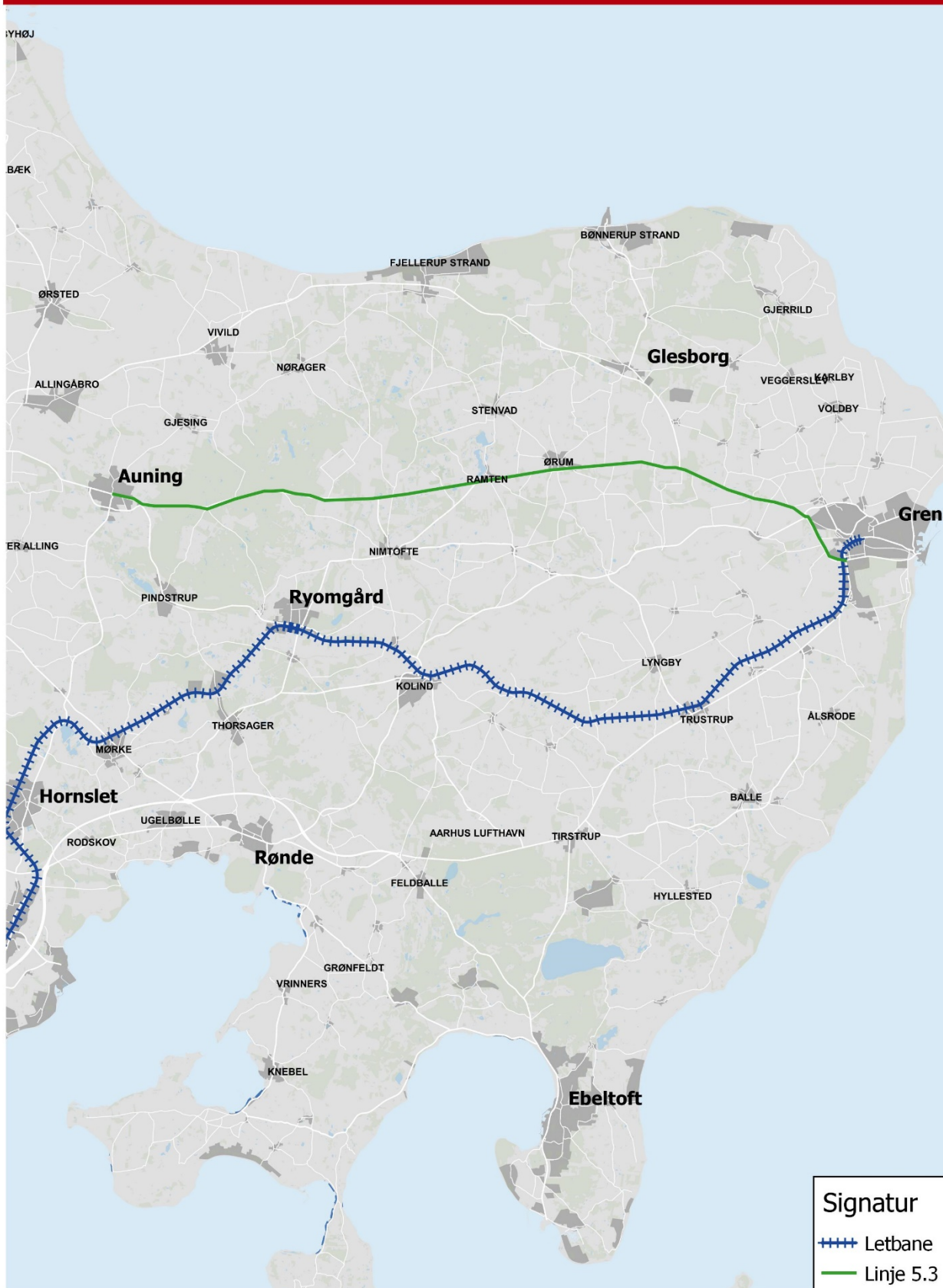




## 352: Glesborg - Bønnerup - Grenaa



## 5.3: Auning - Grenaa



Forslag til kollektiv Trafikplan for Djursland 2020

April 2019



HOLST, ADVOKATER  
ADVOKATPARTNERSELSKAB  
Hans Broges Gade 2  
8000 Aarhus C

**Tilsynsudtalelse om Holstebro Kommunes indførelse af gratis buskørsel på fire lokalbusruter**

29. januar 2020

Holst, Advokater, som repræsenterer Midttrafik, har den 21. december 2017 rettet henvendelse til Ankestyrelsen, som i medfør af kommunestyrelseslovens § 47 fører tilsynet med kommunerne.

J.nr. 2017-86634

Holst, Advokater har bedt Ankestyrelsen om at afgive en vejledende udtalelse om, hvorvidt det vil være lovligt, hvis én eller flere kommuner beslutter at indføre gratis buskørsel på udvalgte lokalruter.

Ankestyrelsen  
7998 Statsservice

Tel +45 3341 1200

**Resumé**

Det er Ankestyrelsens opfattelse, at Holstebro Kommunes beslutning om at indføre gratis buskørsel på udvalgte lokalruter ikke er i strid med kommunalfuldmagtsreglerne.

[ast@ast.dk](mailto:ast@ast.dk)  
[sikkermail@ast.dk](mailto:sikkermail@ast.dk)

EAN-nr:  
57 98 000 35 48 21

Åbningstid:  
man-fre kl. 9.00-15.00

Her følger en gennemgang af sagens baggrund og en nærmere begrundelse for Ankestyrelsens opfattelse.

Ankestyrelsen beklager det sene svar.

**Sagens baggrund**

Holst, Advokater har om baggrunden for henvendelsen anført følgende:

”Midttrafik har i 2017 truffet beslutning om at opgradere det CIM-udstyr (også kaldet ”rejsekort light” udstyr), der anvendes på visse busruter, til en forbedret version. Midttrafik modtog som svar herpå fra enkelte kommuner indsigelse om, at udgiften til udskiftning af udstyret på mange lokalruter står i misforhold til billetindtægterne.

Det har efterfølgende været drøftet med de kommuner, der indgår i Midttrafiks rutenet, om problemet kunne løses ved (1) at afskaffe rejsekortet på de ruter eller (2) at indføre 0-takst (dvs. gøre kørslen gratis) på de ruter, hvor udgiften til udskiftning af udstyr står i misforhold til billetindtægterne.

Midttrafik har til brug for drøftelserne indhentet to responsa fra Holst, Advokater, der konkluderede, (1) at hverken betalingstjenesteloven eller trafikselskabsloven var til hinder for, at der træffes beslutning om at afskaffe rejsekortet på enkelte ruter, og (2) at det ville være i strid med kommunalfuldmagtsreglernes almennytteskriterium, såfremt der indføres 0-takst på udvalgte lokalruter.

Ved lov nr. 1560 af 19. december 2017 er trafikselskabsloven ændret således, at det af § 6 b, stk. 4, fremgår, at rejsekort kun skal anvendes på samtlige rejser med bus, tog, metro mv. Det er derfor ikke længere aktuelt at afskaffe rejsekortet på udvalgte ruter.

Midttrafik har i den efterfølgende dialog på baggrund af Holst, Advokaters responsum indtaget det standpunkt, at en kommune ikke kan beslutte at indføre 0-takst på enkelte ruter og har således over for kommunerne fastholdt, at det anvendte CIM-udstyr skal opgraderes.

Ved e-mail af 15. december 2017 har Holstebro Kommune meddelt, at kommunen fortolker kommunalfuldmagtsreglerne således, at kommunen er berettiget til at indføre 0-takst på enkelte ruter. [...]

Holstebro Kommune har endvidere til Midttrafik oplyst, at kommunen har truffet beslutning herom med virkning fra den 1. januar 2018.

Som det fremgår af ovenstående redegørelse har Holstebro Kommune truffet en beslutning – som vil blive gennemført fra den 1. januar 2018 – hvor der er tvivl om lovligheden.

Midttrafik har som trafikselskab en aktuel og væsentlig interesse i at få afklaret, om denne beslutning har hjemmel i kommunalfuldmagten.

Herudover har både Midttrafik og de øvrige kommuner i trafikfællesskabet en væsentlig interesse i at få afklaret, om den af Holstebro Kommune fulgte fremgangsmåde er lovlig, idet



fællesskabets øvrige kommuner har tilsvarende udfordringer og behov.

Holstebro Kommune har i e-mail af 5. januar 2018 til Midttrafik oplyst, at:

”Det er de 4 lokalruter, hvor buskørsel gøres gratis for alle borgere, foreløbig i en prøveperiode på 2 år. Dette kommer alle borgere til gode, som anvender disse lokalruter. Hvis der fortsat skal kunne opkræves betaling for lokalruterne, står man overfor dels en større engangsinvestering (på over det dobbelte af en årlig nettoindtægt), dels en årlig drifts-/vedligeholdelsesomkostning af en ikke ubetydelig størrelse set i forhold til indtægten. Der er tale om lokalruter i yderområder, hvor passagertallet er lavt, og dermed også indtægten.

Der er et politisk ønske om fortsat at kunne betjene yderområderne med busruter. Derudover vil gratis buskørsel måske få flere passagerer i busserne, hvilket vil give en bedre udnyttelse af det fælleskommunale trafikalskabs ressourcer.

I forvejen er busbetjening af yderområderne med væsentlig større tidsinterval mellem afgangene end i områderne med bybusser. Serviceniveauet er således større i byområder, hvilket kan være med til at begrunde at der skal betales for kørsel med bybusser. Bybusserne står derudover ikke overfor samme investering, samt har større passagerantal og dermed større indtægter. Det er derfor udtryk for økonomisk ansvarlighed at bevare betaling for kørsel med bybusser.

Lokalitetsprincippet indebærer, at en kommune kun kan varetage opgaver eller støtte udførelse af opgaver, som interesse-mæssigt er knyttet til kommunen. Der vil således ikke kunne laves gratis buskørsel på regionalruter, da disse krydser kommunegrænsen.

Det vurderes derfor, at der ikke foreligger usaglig forskelsbehandling.

Der er ikke tale om tildeling af ydelser til enkeltpersoner, der er afgrænset efter økonomiske eller andre sociale kriterier.

Sammenfattende er det vores vurdering, at almennyttetekriteriet er opfyldt, da der dels er tale om sammenhæng med det kommunale fællesskabs behov, dels kommer en sagligt afgrænset kreds af kommunens borgere til gode, begrundet i trafikøkonomiske og – politiske hensyn.

Beslutningen om gratis buskørsel på lokalruterne kan derfor hjemles i kommunalfuldmagtsreglerne, og er som følge deraf lovlige."

Det er Midttrafiks juridiske vurdering, at det taler for at anse Holstebro Kommunes beslutning for lovlige, at kommunen har foretaget en individuel vurdering af, på hvilke ruter, det vil være uforholdsmæssigt dyrt at opgradere CIM-udstyr.

Det bemærkes dog hertil, at det efter Midttrafiks opfattelse er mere tvivlsomt, om den påberåbte (økonomiske) interesse kan beskrives som almennyttig i denne sammenhæng.

Derudover er Midttrafik principielt enig med Holstebro Kommune i, at det kan være en kommunal interesse at sikre betjening af yderområderne. Det er imidlertid ikke klart, om Holstebro Kommune vil være nødsaget til at nedlægge busruterne, hvis alternativet er at opgradere CIM-udstyr.

Dog vurderer Midttrafik, at det taler imod at anse Holstebro Kommunes beslutning for lovlige, at det er tvivlsomt, om kredsen af begunstigede borgere kan afgrænses sagligt. Midttrafik begrundet sin vurdering med det forhold, at begunstigelsen – i hvert fald i praksis – afgrænses ud fra det (tilfældige) kriterie "hvor bor vedkommende". Det er efter Midttrafiks vurdering tvivlsomt, om geografisk tilhørsforhold (inden for kommunen) udgør en kommunalfuldmagtsretlig saglig begrænsning.

Midttrafik begrundet dette med, at bestemmelsen i trafikselskabslovens § 5, stk. 2, ville være overflødig, hvis en kommune uden lovhjemmel kunne træffe beslutning om at gøre bestemte ruter gratis.

Midttrafik vurderer på baggrund af ovenstående, at det vil være i strid med kommunalfuldmagtsreglerne, hvis en kommune træffer afgørelse om, at udvalgte lokalruter skal være gratis, men samtidig fastholder betaling på andre lokalruter.

Ankestyrelsen har hørt Holstebro Kommune ved brev af 18. marts 2019.

Ankestyrelsen har ikke modtaget bemærkninger fra Holstebro Kommune.

### **Ankestyrelsens kompetence**

Ankestyrelsen fører tilsyn med, at kommunerne overholder den lovgivning, der særligt gælder for offentlige myndigheder, jf. kommunestyrelseslovens § 48, stk. 1.

Ankestyrelsen kan udtale sig om lovligheden af kommunale dispositioner eller undladelser, jf. kommunestyrelseslovens § 50.

## **Regelgrundlag**

### *Lov om trafikselskaber*

Det fremgår af lovbekendtgørelse nr. 323 af 20. marts 2015 om trafikselskaber med senere ændringer § 3, stk. 1, at trafikselskabet finansieres gennem indtægter fra salg af kort og billetter m.v. samt et tilskud fra de deltagende kommuner og regioner.

Et trafikselskab varetager fastsættelse af takster og billetteringssystemer inden for trafikselskabets geografiske område, jf. § 5, stk. 1, nr. 2.

Efter § 5, stk. 2, kan den enkelte kommune for ruter, der oprettes til befordring af børn i henhold til lov om folkeskolen, beslutte, at der kan medtages andre passagerer. Ruten skal planlægges ud fra skoleformål, og der må ikke opkræves betaling fra passagerne for brug af ruten.

Af bemærkningerne til loven fremgår det, at kommunerne selv kan bestemme serviceniveauet internt i en kommune mod at påtage sig finansieringsansvaret.

Transportministeren har i forbindelse med et spørgsmål om, hvorvidt kommunerne fortsat må have lov til at tilbyde gratis kørsel i kommunerne, svaret Folketingets trafikudvalg, den 2. juni 2005:

”at der i bestemmelserne i lovforslaget om trafikselskaber ikke er noget til hinder for, at kommunerne kan udstede frikort til borgere eller grupper af borgere. Kommunerne skal naturligvis selv betale, ligesom man i sådanne tilfælde gør det i dag. Det vil være trafikselskaberne, der skal fastlægge reglerne for, hvordan kommunerne kan indkøbe den gratis kørsel.”

Transportministeriet har i brev af 8. maj 2008 til daværende Statsforvaltningen Midtjylland hertil tilføjet, at det er den enkelte kommune, der bestemmer såvel omfang som serviceniveau for den lokale offentlige servicetrafik i kommunen.

Ankestyrelsen har spurgt Trafik- og Boligministeriet, om lov om trafikselskaber fortsat ikke er til hinder for, at en kommune tilbyder gratis kørsel i kommunen. Vi henviste bl.a. til transportministerens tidligere udtalelser om gratis buskørsel i kommunerne.

Transport- og Boligministeriet har svaret Ankestyrelsen, at der ikke er foretaget nogen ændringer i lov om trafikskaber, der kan have indvirkning på, om kommunerne kan tilbyde gratis buskørsel. En kommune er således ikke udelukket fra at tilbyde gratis kørsel efter reglerne i lov om trafikskaber.

### *Kommunalfuldmagten*

Kommunerne har mulighed for at varetage visse opgaver med hjemmel i uskrevne kommunalretlige grundsætninger om kommunernes opgavevaretagelse – de såkaldte kommunalfuldmagsregler. Kommunalfuldmagsreglerne er udviklet gennem praksis og viger for den skrevne lovgivning.

Når den skrevne lovgivning ikke indeholder hjemmel til, at kommunen kan varetage en given opgave, og den skrevne lovgivning heller ikke er til hinder for, at kommunen kan varetage en given opgave, skal det vurderes efter kommunalfuldmagsreglerne, om kommunen kan varetage opgaven.

### *Almennytteskriterium*

Det fremgår af Kommunernes opgaver, Karsten Revsbech, 3. udgave 2015, side 66, at:

“Almennytteskriteriet indebærer, at kommunens foranstaltninger skal have et generelt sigte og skal være rettet til borgerne i almindelighed. De kommunale foranstaltninger skal imødekomme relevante behov hos det fællesskab af borgere, som kommunen udgør, ligesom der skal være fri og lige adgang til de pågældende foranstaltninger (ydelser). Almennytteskriteriet har næppe noget egentligt selvstændigt indhold, som rækker ud over de mere detaljerede principper, [...] om kommunale interesser, forbud mod begunstiging af enkeltpersoner og kravet om lighed.”

Almennytteskriteriet indebærer, at en kommune som udgangspunkt kun kan gennemføre foranstaltninger, som har sammenhæng med det kommunale fællesskabs behov, og som kommer alle kommunens borgere eller en sagligt afgrænset kreds af kommunens borgere, for eksempel unge eller ældre, til gode.

Dette udgangspunkt indebærer, at en kommune normalt ikke kan gennemføre foranstaltninger, der udelukkende eller i det væsentligste er begrundet i varetagelse af individuelle interesser hos enkeltpersoner eller enkelte virksomheder. Det er endvidere antaget, at en kommune ikke

uden lovhjemmel kan tildele ydelser til en kreds af enkeltpersoner, der er afgrænset efter økonomiske eller andre sociale kriterier.

En kommune kan støtte eller varetage en aktivitet, hvis denne har en sådan karakter, at alle eller dog en sagligt afgrænset del af kommunens borgere i princippet kunne have nytte af den. Der er ikke noget til hinder for at afgrænse den aktivitet, som kommunen støtter, til en bestemt gruppe af borgere, blot afgrænsningen sker på et sagligt grundlag, ligesom alle, der opfylder de saglige kriterier, skal have adgang til ydelsen.

I Kommunalret, Jens Garde og Karsten Revsbech, 3. udgave fra 2011, side 30, anføres det at:

”Det er almindeligt anerkendt, at kommunen kan begrænse sine foranstaltninger således, at de kun kan udnyttes af en afgrænset gruppe, hvis blot afgrænsningen af gruppen er saglig i forhold til foranstaltningens formål. Eksempelvis har rabat på abonnementskort til kommunale bybusser kunnet begrænses til pensionister, fordi disse kan benytte busserne uden for myldretiden, eller fordi det i øvrigt er trafikøkonomisk fordelagtigt for kommunen.”

Endvidere fremgår det, vedrørende kommunens opgaver i relation til det trafikale område, side 47, at:

”Kommunerne har også inden for kommunalfuldmagtens rammer mulighed for at gøre forskel på egne borgere i henseende til takster. Det må blot ikke ske med henblik på at begunstige enkeltpersoner eller grupper af personer ud fra sociale kriterier eller med henblik på at nedsætte disses leveomkostninger (og dermed hæve deres levestandard). Kan der imidlertid påvises saglige fordele ved en takstdifferentiering, er en sådan lovlig inden for rammerne af kommunalfuldmagtsreglerne. Eksempelvis er det anset for lovligt at nedsætte taksten for pensionister, der benytter bybusserne uden for myldretiden, for at lette presset på busserne på de belastede tidspunkter og behov for indkøb af nye busser (trafikøkonomiske fordele).”

### *Praksis*

Statsforvaltningen Midtjylland udtalte sig den 12. november 2008 om lovligheden af, at Randers Kommune ville give rabat til pensionistbuskort i kommunen, evt. således at disse buskort blev helt gratis for pensionister.



Det fremgår bl.a. af statsforvaltningens vejledende udtalelse, at:

”Lov om trafikskaber (lov nr. 582 af 24. juni 2005 om trafikskaber med senere ændringer) regulerer organiseringen og finansieringen af den kollektive trafik. Der kan rejses det spørgsmål, om denne lov afskærer en kommune fra at yde støtte til kollektiv trafik til kommunens borgere eller grupper af borgere i yderligere omfang end fastsat i trafikskabet i medfør af § 3, stk. 2. Herom har transportministeren i forbindelse med et spørgsmål om, hvorvidt kommunerne fortsat må have lov til at tilbyde gratis kørsel i kommunerne, svaret Folketingets trafikudvalg, den 2. juni 2005:

”at der i bestemmelserne i lovforslaget om trafikskaber ikke er noget til hinder for, at kommunerne kan udstede frikort til borgere eller grupper af borgere. Kommunerne skal naturligvis selv betale, ligesom man i sådanne tilfælde gør det i dag. Det vil være trafikskaberne, der skal fastlægge reglerne for, hvordan kommunerne kan indkøbe den gratis kørsel.”

Transportministeriet har i brev af 8. maj 2008 til Statsforvaltningen Midtjylland hertil tilføjet, at det er den enkelte kommune, der bestemmer såvel omfang og serviceniveau for den lokale offentlige servicetrafik i kommunen.”

Statsforvaltningen Midtjylland udtalte herefter følgende:

”Det er således statsforvaltningens opfattelse, at det ikke i den skrevne lovgivning er reguleret, hvorvidt en kommune kan give rabat til pensionistbuskort.

Det må herefter afgøres efter kommunalfuldmagtsreglerne.

Sammenfattende er det statsforvaltningens opfattelse, at en kommune vil kunne give tilskud til objektivt afgrænsede gruppers benyttelse af kollektiv trafik, forudsat at kommunen derved forfølger et lovligt kommunalt formål. Formålet kan f.eks. være trafikøkonomisk og belastningsudjævning. Men det kan efter statsforvaltningens opfattelse også være andre formål, f.eks. et ældrepolitisk motiveret ønske om at gøre de ældre mere mobile og selvhjulpne, herunder eventuelt med henblik på reducerede udgifter i hjemmeplejen på længere sigt.”

Statsforvaltningen Midtjylland udtalte den 31. juli 2008, at:

“Det er statsforvaltningen opfattelse, at hensynet til at kommunen ønsker at fremme børnenes mulighed for at være sammen i fritiden er et lovligt kommunalt hensyn, som kommunen kan varetage i medfør af kommunalfuldmagtsreglerne.

Statsforvaltningen finder på baggrund heraf, at kommunens beslutning om at tilbyde gratis buskørsel til alle efterskoleelever i kommunen er tilstrækkeligt begrundet i lovlige kommunale hensyn.”

Endelig udtalte Statsforvaltningen vejledende den 15. januar 2016, at:

“[...] Haderslev Kommune efter Statsforvaltningens opfattelse kan yde befordringstilskud i form af gratis buskort til kørsel i kommunen til efterskoleelever med familiebolig i Haderslev Kommune af hensyn til fremme af disse børns muligheder for et aktivt fritidsliv, herunder idrætsliv og foreningsliv, idet der efter Statsforvaltningens opfattelse er tale om et lovligt kommunalt hensyn, som kommunen kan varetage i medfør af kommunalfuldmagtsreglerne.”

### **Ankestyrelsens vejledende udtalelse**

Det er Ankestyrelsens opfattelse, at det ikke i den skrevne lovgivning er reguleret, hvorvidt en kommune kan indføre gratis buskørsel på udvalgte busruter.

Vi henviser i den forbindelse til Trafik- og Boligministeriets udtalelse om, at der ikke er foretaget nogen ændringer i lov om trafikselskaber, der kan have indvirkning på, om kommunerne kan tilbyde gratis buskørsel, hvorfor en kommune ikke efter disse regler er udelukket fra at tilbyde gratis kørsel, hvis den ønsker det.

Spørgsmålet om, hvorvidt Holstebro Kommune lovligt kunne beslutte at indføre gratis buskørsel, må herefter afgøres efter kommunalfuldmagtsreglerne.

Sammenfattende er det Ankestyrelsens opfattelse, at en kommune vil kunne give tilskud til objektivt afgrænsede gruppers benyttelse af kollektiv trafik, forudsat at kommunen derved forfølger et lovligt kommunalt formål. Formålet kan f.eks. være trafikøkonomi og belastningsudjævning. Men der kan efter Ankestyrelsens opfattelse også være andre formål, f.eks. at sikre et udbud af kollektiv trafik i områder, hvor befolkningstætheden er så lav, at der ikke er grundlag for at opretholde traditionel busdrift.

Holstebro Kommunes beslutning om at indføre gratis buskørsel på fire lokale busruter er således efter Ankestyrelsens opfattelse i overensstemmelse med kommunalfuldmagtsreglerne.

Det er vores opfattelse, at der er tale om et lovligt kommunalt hensyn, når kommunen ønsker at kunne betjene borgerne i yderområderne med busruter. Vi vurderer altså, at der er tale om en sagligt afgrænset kreds af personer.

Vi lægger herved vægt på, at det kommer alle borgere, som ønsker at anvende de fire lokalruter, til gode.

Vi lægger også vægt på kommunens oplysninger om, at gratis buskørsel på de fire lokalruter har rentabilitet og ressourceudnyttelse til formål.

Ankestyrelsen har sendt en kopi af dette brev til Holstebro Kommune.

Udtalelsen vil blive offentliggjort på [www.ast.dk](http://www.ast.dk).

Venlig hilsen

Cecilie Ambrosius Baker

## Klimapartnerskab og fremkommelighed for busser

Trafikselskaberne er blevet opmærksomme på, at udkast til afrapportering hos Klimapartnerskab om landtransport aktuelt indeholder et forslag om at tillade taxier og turistbusser i busbanen.

Kommuner, regioner og trafikselskaber realiserer i øjeblikket den grønne omstilling. Via bl.a. optimering af kontraktlængde og -vilkår og udarbejdelse af rammeaftaler for ladeinfrastruktur bidrager vi til at bane vejen for, at private operatører kan indsætte busser, der drives af bl.a. el- og biogas. Movias mobilitetsplan, der i øjeblikket er i høring, foreslår en plan for omstilling, som er mere ambitiøs end 70 pct. CO<sub>2</sub>-reduktion i 2030 – der foreslås 100 pct. fossilfri drift heraf 50 pct. 0-emission.

Trafikselskaberne vil opfordre til, at den grønne omstilling på transportområdet ikke sker på bekostning af den kollektive trafiks fremkommelighed eller regularitet. Den grønne omstilling af transportsektoren bør derimod styrke den kollektive bustrafik, der på relativt kort sigt kan blive CO<sub>2</sub>-neutral.

Busser er alt andet lige mere miljøvenlige end biler, og tre lav- eller nulemissionsbiler optager samme plads som én bus, der har plads til ca. 50-75 personer. Skal udfordringerne med klima og trængsel adresseres samtidigt, er det nødvendigt, at vi i højere grad transportere os sammen.

## Notat

21. februar 2020

Morten Brønnum Andersen

Telefon: 2320 6131

[mba@moviatrafik.dk](mailto:mba@moviatrafik.dk)

Ved at åbne busbanen for andet end rutebusser nedsættes fremkommeligheden alt andet lige for busserne i den kollektive trafik, hvilket fordyrer driften og gør bussen relativt mindre attraktiv.

At tillade taxier, turistbusser, elbiler mv. i busbanen vil gå stik imod arbejdet for og investeringerne i busfremkommelighed. Folketinget har tidligere afsat midler til en række puljer, hvis formål var at forbedre den kollektive trafik. Trafikstyrelsen skriver om fremkommelighedspuljen i deres Årsrapport 2014:

*Erfaringerne fra de mange afsluttede projekter under den tidligere Fremkommelighedspulje viser, at der kan opnås rejsetidsbesparelser og øget passager-tilfredshed ved investeringer i busfremkommelighed. Samtidig er det en god forretning, fordi en forbedret fremkommelighed giver mulighed for effektivisering af driften.*

#### Cowi-analyse om samfundsøkonomisk værdi af kollektiv transport

DI har bedt Cowi analysere den samfundsøkonomiske værdi af kollektiv transport.<sup>1</sup> Det er sket ved at afdække konsekvensen ved, at flere fravælger bussen frem for bilen. Det årlige samfundsøkonomiske tab (medregnet miljøeffekter, ændringer i kørselsomkostninger, billetindtægter og betalinger etc.) er:

- 756 mio. kr., hvis 10 pct. udskifter den kollektive transport med bilen
- 2,71 mia. kr., hvis 1/3 skifter fra bus og tog til bil.

Undersøgelsen peger på, at der er store omkostninger ved at stigende persontrafik fortsat hovedsageligt kommer til at foregå med bil frem for kollektiv transport. Endvidere at effekten af kollektiv transport undervurderes, hvis alene den samfundsøkonomiske nytte af ét projekt vurderes uden at medtage netværkseffekter.

#### Movia og DI om omkostninger ved bustrængsel

---

<sup>1</sup> <http://danskollektivtrafik.dk/wp-content/uploads/2017/06/Analyse-Samfundsøkonomisk-værdi-af-kollektiv-transport.pdf>



En trængselsrapport viser, at samfundet årligt mister 2 mia. kr. på at buspassagererne i hovedstadsområdet sidder fast i trafikken. Bedre businfrastruktur kan imidlertid reducere trængslen, viser trængselsrapporten.<sup>2</sup>

Hver dag sidder tusindvis af buspassagerer i hovedstadsområdet fast i trafikken. Den stigende trængsel på vejene påvirker nemlig også den kollektive bustrafik, som de fleste steder kører på de samme veje som privatbilerne. Trængslen går især ud over passagererne i de travle A-busser. Det samfundsøkonomiske tab løber op i 2 mia. kr. om året, viser trængselsrapporten, som COWI har lavet for Movia og Dansk Industri.

Undersøgelsen blev gentaget for Syd- og Vestsjælland. Resultatet blev, at samfundet her årligt mister 165 mio. kr. på, at buspassagererne sidder fast i trafikken. Trængslen går især ud over passagererne i de store byer.

#### Turistbusser og taxier i busbanen er en blindgyde

Ved at åbne busbanen gøres den kollektive trafik relativt mindre attraktiv, driftsomkostningerne øges og allerede gennemførte fremkommelighedstiltag modvirkes. Taxier og turistbusser i busbanen kan medføre, at rutebussen forsinkes betydeligt i trafikken. Om der fx holder tre taxier i kø for rødt i busbanen:

- Taxierne i busbanen kører før de øvrige biler, men når bussen når frem til lyskrydset, har den mistet forspringet i trafikken.
- Bilerne i busbanen spærrer adgang til busstoppestedet, der ofte er placeret umiddelbart før et lyskryds. Inden bussen når frem til busstoppestedet og har medtaget og afsat passagerer, så kan lyset være skiftet til rødt.

Biler i busbanen vurderes specifikt at nedsætte værdien af:

- Investeringer i særskilt trace på dele af linje 5C i København
- Aarhus Kommunes vifte af fremkommelighedstiltag på Randersvej med etablering af busbaner, signalprioritering, nye svingbaner, lysregulering, ny busperron mm.

---

<sup>2</sup> <https://www.moviatrafik.dk/media/7344/bustrængsel-2018.pdf>

- Den kommende BRT-linje i Aalborg samt den eksisterende busvej mellem Grønlands Torv og AAU m.fl., hvortil staten har betalt halvdelen af anlægsomkostningerne.

En bekymring kan være, at kommunernes incitamenter til at etablere og udvide busbaner reduceres, når der med den foreslåede hjemmel skabes usikkerhed om, hvorvidt det nuværende eller et fremtidigt byråd vil åbne busbanerne for andet end busser, og dermed reducere værdien af investeringen.

### Erfaringer fra Norge

Norge har via en bred buket af virkemidler opnået en stor udbredelse af elbiler – bl.a. via adgang til busbanen. Der er en række strukturelle forskelle mellem Oslo og fx København der gør, at det er vanskeligt at overføre erfaringerne – således er der i Oslo større og bredere indfaldsveje, hvor elbilerne ikke er så forstyrrende, som de vil være på de mindre gader i fx København.

Norske Ruter – trafikselskabet i og omkring Oslo – har afdækket bussens hastighed fra en situation, hvor elbiler var tilladt i busbanen, til et senere tidspunkt, hvor alene elbiler med to eller flere passagerer kunne benytte busbanen. Afdækningen viste, at ved at gøre adgangen til busbanen mere restriktiv var det muligt at øge bussernes gennemsnitlige hastighed med 15-20 pct.

En pointe fra den norske afdækning er, at det er nødvendigt at holde fokus på fremkommelighed for kollektiv trafik mhp. at holde trængslen nede.

### Aarhus Kommune og Rigspolitiet anbefalede ikke forsøg med taxi i busbanen

På baggrund af forslag om forsøg, hvor taxier generelt får mulighed for at anvende busbaner i Aarhus, blev spørgsmålet behandlet i Aarhus Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning. Af notatet 'Udtalelse til forslag fra Venstres byrådsgruppe om forsøg med taxier i busbanen' dateret 7. juni 2017 fremgår bl.a. følgende:

*"Hele idéen med busbaner er at sikre bussernes fremkommelighed og give busserne nogle fordele i trafikken. Hvis busbanerne også skal rumme andre køretøjer, forringes bussernes fremkommelighed."*

Der henvises endvidere til Rigspolitiet, der tilsluttede sig Københavns Politis bekymringer og begrundede bl.a. deres afgørelse med, at kombinerede taxi- og busbaner ville forringe færdselssikkerheden.

*"Københavns Politi begrundede bl.a. deres afvisning med, at det ville medføre en ikke hensigtsmæssig trafikantadfærd. Politiet mente herunder, at der var risiko for, at andre trafikanter ville følge efter taxier med højere hastighed ind i busbanerne, og at taxier ville køre i andre busbaner end tilladt."*

### Københavns Kommune ønsker turistbusser ud af indre by

Et forslag om at tillade turistbusser i busbanerne vil gå stik imod ønsket fra Københavns Kommune. Ved møde i Borgerrepræsentationen den 19. september 2019<sup>3</sup> blev med stemmerne 41 for og 10 imod besluttet, at Borgerrepræsentationen pålæg-

ger Teknik- og Miljøforvaltningen, med inddragelse af Kultur- og Fritidsforvaltningen samt Økonomiforvaltningen, i samarbejde med turist- og transporterhvervene at udarbejde en handlingsplan for transport af turister i København, som beskriver forskellige modeller for, hvordan mængden af turistbusser i Indre By kan begrænses.



---

<sup>3</sup> <https://www.kk.dk/indhold/borgerrepraesentationens-modemateriale/19092019/edoc-agenda/b2166db7-a0fc-45da-a6db-fb2a77ba81c3/627122b7-bf5b-4d5c-a47e-c47b4427ac81>





# DANSK KOLLEKTIV TRAFIK BEDRE KONTRAKTER I DEN KOLLEKTIVE TRAFIK

# LEDELSESRESUMÉ 1/2

## RAPPORTENS RAMME OG PERSPEKTIV PÅ MARKEDET



Dansk Kollektiv Trafik (DKT) lavede i foråret 2019 et **projektoplæg med det overordnede formål at skabe bedre kontrakter i den kollektive trafik**. DKT havde identificeret en række udfordringer, bl.a. grøn omstilling, svigtende passagervækst, manglende sammenhæng i den kollektive trafik og begrænset samarbejde mellem sektorens parter. DKT ønskede forslag til, hvordan disse udfordringer kunne håndteres ved bedre kontrakter, herunder om udfordringen kunne løses ved at bruge incitamenter i kontrakterne. Denne rapport besvarer DKT's projektoplæg gennem markedsundersøgelser, kontraktuelle analyser og anbefalinger. Rapporten dækker **kollektiv trafik inden for områderne busstrafik, metro, letbane og privatbane**.



**Den kollektive trafik oplever betydelige udfordringer grundet ændringer i markedsforholdene, branchens organisering og den traditionelle brug af kontrakter.** I sin nuværende form er sektoren ikke gearret til at møde fremtiden, hvor den præsenteres for et markant ændret marked, og hvor sektoren, grundet nye konkurrenter og specielt digitale forretningsmodeller, må nytænke og skabe rammerne for innovation for at forblive et relevant alternativ til individuel transport, og potentielt mindre grønne private løsninger. **Den kollektive trafik kan spille en rolle i den grønne omstilling**, da transportsektoren tegner sig for 27% af CO<sub>2</sub>-udledningen i Danmark\*. Desuden betyder urbaniseringen ændrede transportmønstre, og den kollektive trafik har også potentiale til at spille en rolle her.



**Samlet set udgør den kollektive trafik i dag en mindre del af den samlede trafik i Danmark end for 10 år siden** (gennemsnitligt årlig nedgang på 1%)\*\*. Dette skyldes delvist et manglende fokus på passagervækst i kontrakterne. Der ligger dog et stort potentiale i grøn omstilling og Mobility as a Service (MaaS) som en del af byernes udvikling i retning af Smart Cities\*\*\*. Dette potentiale er dog for nuværende uforløst, grundet den kollektive trafiks organisering og at de nuværende kontrakter ikke er egnede til at omsætte potentialet. **Den nuværende organisering af sektoren byder på en politiseret og kompleks beslutnings- og samarbejdsstruktur**, som sætter begrænsninger for, hvordan den kollektive trafik kan udvikle sig.



Rapporten peger på fire såkaldte **kritiske succesfaktorer (KSF'er)**, der er afgørende for den kollektive trafiks udvikling som **et attraktivt transportalternativ i de kommende år**. Disse er: *Omkostninger, grøn omstilling, passagervækst og kundetilfredshed*. Analysen har vist, at brugerne, kommuner/regioner, trafikselskaber og operatører (tilsammen Parterne) er enige om, at omkostninger spiller en central rolle, mens der er store variationer i, hvilke øvrige kritiske succesfaktorer Parterne mener er vigtige.



# LEDELSESRESUMÉ 2/2

## RAPPORTENS ANBEFALINGER



De gennemførte interviews peger på, at **trafikselskaber og operatører kun i begrænset omfang udøver en systematisk kontraktstyring**. Begrænset kontraktstyring betyder alt andet lige, at Parterne ikke realiserer den fulde værdi af samarbejdet. Hvis Parterne ønsker at bevæge sig mod partnerskaber med incitament med henblik på at håndtere komplekse målsætninger, øges vigtigheden yderligere af systematisk kontraktstyring, da sådanne samarbejdsformer i højere grad indeholder regulering om kommunikation, gevinstdeling, governance mv., der skal understøtte samarbejdet, og som kræver en tæt opfølgning.



For at forbedre nye kontrakter bør Parterne anvende tilpassede og **operationaliserbare kontraktbestemmelser og -processer til at understøtte forretningsmæssige mål**. Parterne bør umiddelbart kunne forenes om kontraktuel regulering, som reducerer omkostningerne, da Parterne er enige om, at dette har høj prioritet. **Kontrakten kan ligeledes bruges til at understøtte samarbejde om de KSF'er, som Parterne er uenige om**, herunder **grøn omstilling, passagervækst og kundetilfredshed**. Det er dog sværere, da det kræver, at Parterne er villige til at indgå i dialog og forhandlinger om, hvilke målsætninger kontrakten skal understøtte. Desuden, at de, af hensyn til samarbejdet som helhed, er villige til at give noget på visse områder for at opnå noget på andre områder. **Der er behov for, at trafikselskabernes opgavebeskrivelse udvides, så den understøtter**, at trafikselskaberne forfølger målsætninger som grøn omstilling og passagervækst. Kommuner og regioner skal indtænkes i kontraktforholdet mellem operatørerne og trafikselskaberne, så det synliggøres, at denne type målsætninger, som i første omgang kan være forbundet med omkostninger, opvejes af positive eksternaliteter, såsom den værditilvækst som gode kollektive forbindelser giver til byområder, reduceret trængsel, mindre luftforurening og lign. I den forbindelse kan **brancheorganisationer spille en vigtig rolle som facilitator** af en indledende dialog og eventuel anvendelse af standardkontrakter tilpasset de specifikke omstændigheder.



Derudover anbefales det, at **Parterne tager initiativer af mere strategisk og langsigtet karakter**. Herunder, at de arbejder på at skabe bedre dialog, fx ved øget visualisering af fordele ved investeringer i den kollektive trafik eller indarbejder samarbejdselementer i kontrakterne. Desuden øget brug af data ved åbne datastandarder, ændret organisering af sektoren for at overkomme kommunernes et-årige budgetperioder, og endeligt at Parterne overvejer, hvordan kommende udbud organiseres, fx om kontrakterne har den rigtige varighed og størrelse.



Hvis Parterne lykkes med at samarbejde om alle KSF'erne, bevæger sig i retning af værdiskabende partnerskaber og tager flere langsigtede initiativer til forbedring af rammevilkårene, vurderer vi, at der er mulighed for **betydelige forbedrings- og gevinstpotentialer i sektoren**. Det er således nødvendigt med en flerstrengt indsats, da flere incitament i kontrakterne ikke kan løse branchens udfordringer i sig selv.



# INDHOLD

## 1. Introduktion (side 3)

## 2. Markedsafdækning (side 5)

## 3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## 4. Appendiks

- 4.1. Markedsafdækning
  - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
  - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
- 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
- 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
- 4.4. Erfaringscases (side 119)
- 4.5. Gennemførte interviews (side 128)

# BESKRIVELSE AF OPGAVEN

## MARKEDSAFDÆKNING OG DEN VÆRDISKABENDE KONTRAKT

### Baggrund for opgaven

- Dansk Kollektiv Trafik (DKT) lavede i foråret 2019 et **projektoplæg med det overordnede formål at skabe bedre kontrakter i den kollektive trafik**. Projektoplægget blev udarbejdet på baggrund af, at DKT havde identificeret en **række udfordringer for sektoren**, bl.a. grøn omstilling, svigtende passagervækst, manglende sammenhæng i den kollektive trafik og begrænset samarbejde mellem sektorens parter.
- DKT ønskede på baggrund af oplægget et forslag til, hvordan disse udfordringer kunne håndteres ved bedre kontrakter, herunder om udfordringen kunne løses ved at bruge incitamenter i kontrakterne.

### Markedsafdækning

- Identificere **trends og drivers** i markedet gennem interviews og workshops med interessenter.
- Undersøge den **nuværende markedssituation for den kollektive trafik og afdække udviklingen i passagerantal og -tilfredshed**.
- **Interessentkortlægning** af markedet for kollektiv trafik inden for bus, metro og letbane igennem desk research og interviews med fokus på sektorernes organisering, markedsandele og -størrelse, antal udbud og omkostningsdrivere (både hos byder og udbyder).

### Den værdiskabende kontrakt

- **Undersøgelse af kritiske succesfaktorer** i dialog med interessenterne med henblik på at afdække, hvilke elementer Parterne hver især mener, det er afgørende at samarbejde om, da dette er afgørende for, hvilke kontrakter og hvilken regulering der tages i brug for at understøtte samarbejdet.
- **Undersøgelse af mulige samarbejdsformer** herunder almindelige og udvidede samarbejdsformer. I forlængelse heraf etablering af kontraktuel baseline ved gennemgang af udvalgte kontrakter og indsamling af erfaringer fra ind- og udland. Desuden en vurdering af virkningsgraden ved at benytte incitamenter til at opnå de kritiske succesfaktorer.
- **Anbefalinger til kontraktregulering** herunder generelle anbefalinger vedr. bedre kontraktstyring og konkrete eksempler på bestemmelser inden for KPI'er, økonomiske incitamenter, digitalisering og data, governance for samarbejde, samarbejdskultur og kommunikation samt afrapportering. Desuden en række anbefalinger angående kommende udbud og politiske initiativer.
- Slutteligt en kort redegørelse for **udbudsretlige begrænsninger**.

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**


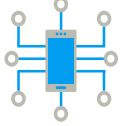



## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)


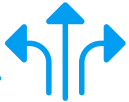


## **4. Appendiks**

- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-

# TRENDS FOR DEN KOLLEKTIVE TRAFIK PÅ KORT OG LANG SIGT

Trends	Beskrivelse	Tidshorisont
<p><b>1</b></p> <p><b>Marked og konkurrence</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trafikselskaberne og kommunernes fokus på pris og omkostninger fastholdes (muligvis øges).</li> <li>Nye spillere på markedet tilbyder dør-til-dør løsninger i form af MaaS, og der ses begyndende tendenser ift. konsolidering på operatørsiden, og konkurrencen intensiveres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>På kort sigt bibeholdes strukturen, hvor markedet defineres af kommuner/regioner.</li> <li>På længere sigt kan der muligvis flyttes på rammebetingelser.</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <p><b>Digitalisering og teknologi</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nye teknologier giver mulighed for mere dataindsamling og real-time data.</li> <li>Services såsom delebilsordninger og leasing af cykler og løbehjul i byerne øges, og forbrugerne vil i stigende grad tage disse til sig. Således muliggøres MaaS produkter.</li> <li>Nye muligheder for billetløsninger, information med apps m.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitaliseringen sker allerede nu og vil tiltage både på den korte og lange bane.</li> </ul>
<p><b>3</b></p> <p><b>Bæredygtighed</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommuner, regioner og staten sætter i stigende grad mål og krav til den grønne omstilling på mange forskellige niveauer, herunder specifikt for grøn omstilling af den kollektive trafik.</li> <li>Generel efterspørgsel for grønne løsninger og produkter fra forbrugere på tværs af produkter – også inden for transport gennem fx stigning i køb af elbiler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statslig ambition om 70% CO<sub>2</sub>-reduktion i 2030 (fra 1990).</li> <li>Omstillingen til elbiler pågår.</li> </ul>
<p><b>4</b></p> <p><b>Organisering og forretningsmodeller</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturen omkring finansiering, indkøb og drift af den kollektive trafik er statisk og fastholdt i politiske rammer. Her spiller finansiering og forståelse af værdiskabelse en rolle. Fx har kommunerne et klimabudget (klimakasserne), men disse påvirker ikke over i kollektiv trafik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Som udgangspunkt lader det ikke til, at organiseringen vil ændre sig.</li> </ul>
<p><b>5</b></p> <p><b>Forbrugeradfærd</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forbrugernes fokus er tidsforbrug og bekvemmelighed uden videre loyalitet til typen af transport (dog ses en stærk loyalitet til personbiler, når først disse erhverves).</li> <li>Der ses en stigende tendens i bilejerskaber og tilsvarende i antal biler per husstand.</li> <li>Forbrugere er i højere grad optaget af de grønne valg og om at skabe et grønt image. Det ses også andre steder såsom i fødevarer- og genbrugsbranchen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nu er tid og bekvemmelighed muligvis vægtet højest, men dette kan ændre sig. Tidsperspektiv er derfor vanskeligt at fastlægge.</li> </ul>

# DRIVERS FOR KOLLEKTIV TRAFIK PÅ KORT OG LANG SIGT

Drivers	Beskrivelse af effekt på markedet	Tidshorisont
<p><b>A</b></p> <p><b>Konkurrencen vil stige, og nye modeller opstår</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den hårde konkurrence kan betyde konsolidering af de meget små udbud. Hvis ikke dette er tilfældet, kan konsolideringen ske på operatørniveau. Begge udfald sker for at underbygge stordriftsfordele.</li> <li>• Kundebilledet ses som statisk, men der er få eksempler på, at kommuner går "uden om" trafikselskaber for fx at skubbe en grøn agenda. Dette kan ændre markedsstrukturer.</li> <li>• Konkurrencen om passagererne intensiveres, fx gennem liberalisering af mulighederne for privat fjernbusdrift (Flixbus) og nye kortere og regionale ruter, som vil ændre markedet.</li> <li>• Ændret organisering af sektorens trafik købere samt nye forretningsmodeller vil opstå på tværs af transportformer (fx MaaS), og nye spillere vil blive tilføjet til markedet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrencen er allerede stor, nye spillere og nye forretningsmodeller vil påvirke markedet og gøre det volatilt på kort sigt. Ligevægt opnås givetvis først på lang sigt.</li> </ul>
<p><b>B</b></p> <p><b>Øget datagrundlag og digitalisering giver nye muligheder</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der sker en øget dataindsamling, som giver potentiale for optimering og nye løsninger, fx at man ikke skal tælle takstzoner på billetter (som rejsekort), eller at det ikke er nødvendigt at tjekke ind/ud. Lige nu benyttes mulighederne ikke aktivt.</li> <li>• Førerløse biler kan på langt sigt disrupte sektoren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• På kort sigt findes ulighederne, men baseret på historisk angående udvikling (fx rejsekort) er tidshorisonten langsigtet.</li> </ul>
<p><b>C</b></p> <p><b>Bæredygtighed bliver en nødvendighed</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU og statslig lovgivning begynder allerede at opfordre til grønnere løsninger. Desuden udmeldes ambitioner om nulemission hyppigere.</li> <li>• Regulering på området vil kræve en omstilling af den teknologi, som anvendes, og udfordre samarbejdsformen (fx længde på udbud og risikoallokering) grundet usikkerhed om afskrivningsprofiler på materiel og driftsomkostninger.</li> <li>• Busteknologien flytter sig, men det er usikkert, om der er den rette modenhed. Desuden eksisterer der en forestilling hos trafik køberne om, at grønne busser koster det samme, som almindelige busser – dette er ikke korrekt endnu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nu, men også fremadrettet. Frem imod ca. 2030.</li> <li>• Busteknologien er muligvis ikke helt moden.</li> </ul>
<p><b>D</b></p> <p><b>Urbaniseringen og trængsel i byerne</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trængsel. Tid er penge og fremkommelighed. Forbrugerne vælger bekvemmelige løsninger.</li> <li>• Byplanlægning – de nye kunder bor langt fra bus og baner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemet opstår på kort sigt – nu.</li> </ul>



# KARAKTERISTIK AF DEN KOLLEKTIVE TRAFIK 1/2

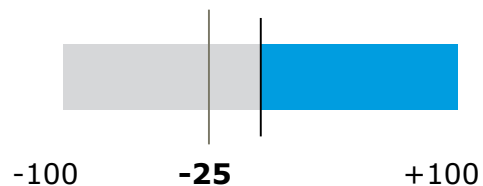
## GENERELT

### Generel karakteristik af den kollektive trafik

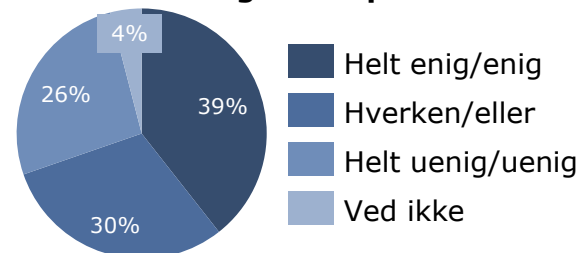


- Sektoren er karakteriseret ved seks trafiksselskaber, som varetager udbud af kørsel i deres respektive geografiske område. På tværs af transportformer noteres en negativ NPS\* på -25, som svarer til, at brugerne generelt ikke ville anbefale andre at benytte den kollektive trafik. Ligeledes er kundetilfredsheden ikke høj. Dette er gældende på områderne bus og privatbane, mens metro får flotte kundetilfredshedsmålinger.
- Den største udfordring for den kollektive trafik er, at passagerne ikke mener, at der er god sammenhæng særligt mellem transportformerne (bekræftes igennem interviews). Dette skyldes manglende koordinering og ufleksible kontrakter. Ligeledes er der ikke sket meget udvikling i den kollektive trafik i en lang periode, og sektoren står overfor den grønne omstilling, som betyder nyt materiel og fokus på driftsoptimering samt forbrug.

#### NPS, 2018:



#### "Jeg oplever god sammenhæng i den offentlige transport"



### Identificeret sektorproblematik



- Den kollektive trafik\*\* oplever betydelige udfordringer grundet ændringer i markedsforholdene, branchens organisering og den traditionelle brug af kontrakter.
- I sin nuværende form er store dele af den kollektive trafik ikke gearret til at møde den fremtid, som er præsenteret på side 6 og 7, afsnit 2. De præsenterede drivers betyder et markant ændret marked, og at sektoren – grundet nye konkurrenter og specielt digitale forretningsmodeller – må nytænke og skabe rammerne for innovation for at forblive et relevant alternativ til individuel transport eller potentielt mindre grønne private løsninger.
- Den kollektive trafik kan spille en vigtig rolle i den grønne omstilling, hvis man formår at flytte nuværende og potentielle bilejere over i den kollektive trafik. Desuden betyder urbaniseringen ændrede transportmønstre, hvor den kollektive trafik også kan spille en vigtig rolle.

# KARAKTERISTIK AF DEN KOLLEKTIVE TRAFIK 2/2

## OPDELT I TRANSPORTSYSTEMER

### BUSTRAFIKKEN

Som hovedregel udbyder trafikselskaberne bustrafikken i pakker af linjer eller individuelle linjer. Dette medfører, at der på tværs af trafikselskaberne er mellem 5-25 operatører, som driver bustrafikken (inkl. teletrafik) i et geografisk område. Bustrafikken har oplevet en nedadgående tendens ift. antal påstigere (-0,8% årligt fald fra 2010-2018). På samme måde er bustrafikkens andel af den kollektive trafik målt i antal påstigere tilsvarende faldet fra 60% til 55% i perioden.

Bustrafikken opnår den laveste tilfredshed og anbefalingsvillighed blandt kunderne sammenholdt med den øvrige kollektive trafik. Dette er et væsentligt opmærksomhedspunkt, fordi busser kan være en vigtig del af den grønne omstilling, da de er fleksible og kan drives emissionsfrit. Passagervækst og innovation må derfor indtænkes i eksisterende og kommende kontrakter, hvis bustrafikken fortsat skal være relevant og bidrage til kommunal vækst og grøn omstilling.

### METRO

Metroen findes kun i Hovedstadsområdet. Metroen har oplevet en stabil vækst siden 2010 med en gennemsnitlig årlig stigning på 2,6%. Ved åbningen af de to nye metrolinjer forventes en passagervækst på 38% p.a. frem mod 2020. Stigningen skyldes i særdeleshed nedlægning af buslinjer og flytning af passagerer her fra til metroen. Metroen har mange snitflader til andre transportformer fx cykel, løbehjul og togbane, hvorfor den spiller en central rolle i sammenhængen i den kollektive trafik.

Metroens organisering afføder dog nogle udfordringer, da de tre selskaber (Metroselskabet, Movia og DSB) varetager egne interesser i stedet for at fremme et fælles optimalt trafikudbud/-system til borgerne. Desuden underbygger incitamentsstrukturen for metroen kun delvist Key Performance Indikatorerne (KPI'er). Se også side 115 afsnit 4.3.

### LETBANE

I 2017 åbnede den første nye letbanestrækning i Aarhus. Sidenhen er der kommet flere til. I 2021 ruller der også letbanetog i Odense, mens anlægsarbejdet til en letbane langs Ring 3 i Hovedstadsområdet forventes at kunne påbegyndes i 2020. Grundet det sparsomme datagrundlag er letbane kun behandlet i begrænset grad i denne rapport. Dog kan der drages paralleller til metroen (også ift. kontrakten).

### JERNBANE (PRIVATBANE)

Privatbanedrift har set en stigning i påstigere mellem 2010-2018 (gennemsnitlig årlig stigning på 1,4%, dog med en nedadgående tendens siden 2015, som drives af en nedgang i DSB's påstigere).

Det relative fald for DSB svarer til et gennemsnitlig årligt fald fra 2015-2018 på -1,1%.



# INDHOLD

---

## 1. Introduktion (side 3)

## 2. Markedsafdækning (side 5)

## 3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## 4. Appendiks

- 4.1. Markedsafdækning
  - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
  - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
- 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
- 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
- 4.4. Erfaringscases (side 119)
- 4.5. Gennemførte interviews (side 128)

# FRA STRATEGI TIL OPERATIONEL KONTRAKT

## METODE

### Strategisk analyse:



- Kontrakten er en formalisering af samarbejdet mellem to eller flere parter. Kontrakten tjener som redskab til at sikre, at Parternes interesser er afstemte og beskriver rammerne for samarbejdet om den fælles værdiskabelse. Derfor har vi som det første udarbejdet kritiske succesfaktorer for Parterne, hver især og fælles, samt hvilke samarbejdsmodeller, der er til rådighed. Kontrakten skal understøtte forretningen og dens målsætninger – ikke omvendt.

### Taktisk analyse:



- Med afsæt i de strategiske undersøgelser har vi gennemgået, hvilke kontraktmodeller og hvilken regulering, der aktuelt anvendes i sektoren – både ved at gennemgå udvalgte eksisterende kontrakter inden for sektoren, men også ved at kaste et blik på internationale erfaringer. Endelig skal virkningsgraden af en given regulering vurderes.
- På baggrund af denne kontraktuelle baseline er der udarbejdet eksempler på operationelle bestemmelser, som imødekommer Parternes strategiske behov, og som er afstemt i forhold til den nuværende kontraktpraksis.

### Barriereanalyse:



- På visse områder foreligger der barrierer, herunder juridiske i form af udbudsretten, men også organisatoriske eller politiske barrierer, som forhindrer den fælles værdiskabelse og anvendelse af mere samarbejdsorienterede kontraktformer. Der er foretaget en overordnet analyse af den udbudsretlige ramme.

### Strategisk analyse

Kritiske succesfaktorer (KSF)

Mulige samarbejdsformer

### Taktisk analyse

Baseline og internationale erfaringer

Virkningsgrad af incitamenter

Anbefalinger

### Barriereanalyse

Udbudsretlig ramme

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

### 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

### 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

### 3.3. Kontraktuel baseline

#### 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

#### 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

#### 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

### 3.4. anbefalinger (side 34)

#### 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

#### 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

##### 3.4.2.1. KPI'er (side 40)

##### 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

##### 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

##### 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

##### 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

##### 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

#### 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

### 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

### 4.1. Markedsafdækning

#### 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)

#### 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

### 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

### 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

### 4.4. Erfaringscases (side 119)

### 4.5. Gennemførte interviews (side 128)

---

# KRITISKE SUCCESFAKTORER 1/3

## SAMLET VURDERING OG MULIGHEDER

### Samlet vurdering



- De KSF'ere, som vi mener er afgørende for den kollektive trafiks udvikling som et attraktivt transportalternativ i de kommende år, er: Omkostninger, grøn omstilling, passagervækst og kundetilfredshed. Disse er udledt på baggrund af markedsanalysen, dialog med DKT og interviews og workshops med branchens parter. Konklusionerne gælder generelt på tværs af de gennemgåede transportformer.
- Parterne er enige om, at omkostninger spiller en central rolle, men der er store variationer i, hvad Parterne i øvrigt betragter som vigtigt. Se grafen på side 15, afsnit 3.1.
- Det er således oplagt, at Parterne samarbejder om at reducere omkostninger, da de alle tillægger det høj prioritet, og det er efter alt at dømme allerede tilfældet.
- Kontrakten kan ligeledes bruges til at understøtte samarbejdet om de KSF'er, Parterne ikke ser ens på. Samarbejdet om disse områder kræver imidlertid, at Parterne er villige til at indgå i en forhandling om, hvilke målsætninger og interesser kontrakten skal understøtte, og at de af hensyn til samarbejdet som helhed er villige til at give noget på visse områder for at opnå noget på andre områder. Særligt udfordrende er grøn omstilling. Både operatører og trafikselskaber tillægger det lav prioritet. En del kommuner/regioner tillægger det høj prioritet. Endelig tillægger brugerne det høj prioritet. Det er derfor nødvendigt at tænke udover kontraktens to parter for at skabe det nødvendige rum for, at denne KSF kan adresseres.
- Metroen skiller sig ud fra de øvrige transportsystemer ved, at Parterne generelt er mere enige med hinanden om de fire KSF'er. Særlig interessant er KSF'eren grøn omstilling, som tillægges højere prioritet, og hvor Parternes interesser ligger tættere på hinanden. Det skaber bedre forudsætninger for at adressere grøn omstilling, som afgørende for den kollektive trafik. Se grafen på side 15, afsnit 3.1.



# KRITISKE SUCCESFAKTORER 2/3

## SAMLET VURDERING OG MULIGHEDER

### Muligheder

#### Kortsigtede muligheder:

Parterne kan umiddelbart samarbejde om omkostninger, fordi alle parter er interesserede i at reducere disse. Der er således mulighed for at se nærmere på, hvordan kontrakter kan understøtte denne målsætning. Se gevinstdelingsbestemmelsen på side 45, afsnit 3.4.2.2. Denne bestemmelse er én blandt flere måder at reducere omkostninger på.

#### Langsigtede muligheder:

Hvis Parterne ønsker at skabe mulighed for at bidrage til grøn omstilling, øge passagervæksten og kundetilfredsheden, kræver det, at Parterne indgår i forhandlinger mhp. at afdække, hvordan modsatrettede behov kan forenes, og hvordan disse områder generelt kan tillægges en højere prioritet blandt alle parter.

Der er behov for at tænke i, at der sikres sammenhæng fra brugerne til operatørerne til trafikselskaberne og endelig til kommuner og regioner. Et særligt fokusområde er, at der tænkes på tværs af de aftalegrundlag, som forpligter branchens Parter. Herunder er der behov for, at trafikselskabernes opgavebeskrivelse udvides, så den understøtter, at trafikselskaberne forfølger målsætninger som grøn omstilling, øget passagervækst og kundetilfredshed. Tilsvarende skal kontrakterne mellem trafikselskaber og operatører understøtte dette. Før der opnås en sådan sammenhæng mellem de aftaler, som forpligter de forskellige parter, er det svært at ændre væsentligt ved målsætninger, som ikke handler om at reducere omkostninger, men som tværtimod på den korte bane kan give anledning til øgede omkostninger.

Kommuner og regioner skal indtænkes i kontraktforholdet mellem operatørerne og trafikselskaberne, så det synliggøres, at denne type målsætninger, som i første omgang kan være forbundet med omkostninger, opvejes af positive eksternaliteter såsom den værditilvækst gode kollektive forbindelser giver til byområder, reduceret trængsel, mindre luftforurening og lign. For at den kollektive transport i fremtiden udgør et attraktivt transportalternativ, er det afgørende, at den kollektive transport kan omstilles til at arbejde for denne type målsætninger, som har en mere kompleks natur og kræver involvering af andre end blot trafikselskaber og operatører.

Brancheorganisationer kan i den forbindelse spille en vigtig rolle som facilitator af en indledende dialog og eventuel anvendelse af standardkontrakter tilpasset de specifikke omstændigheder.

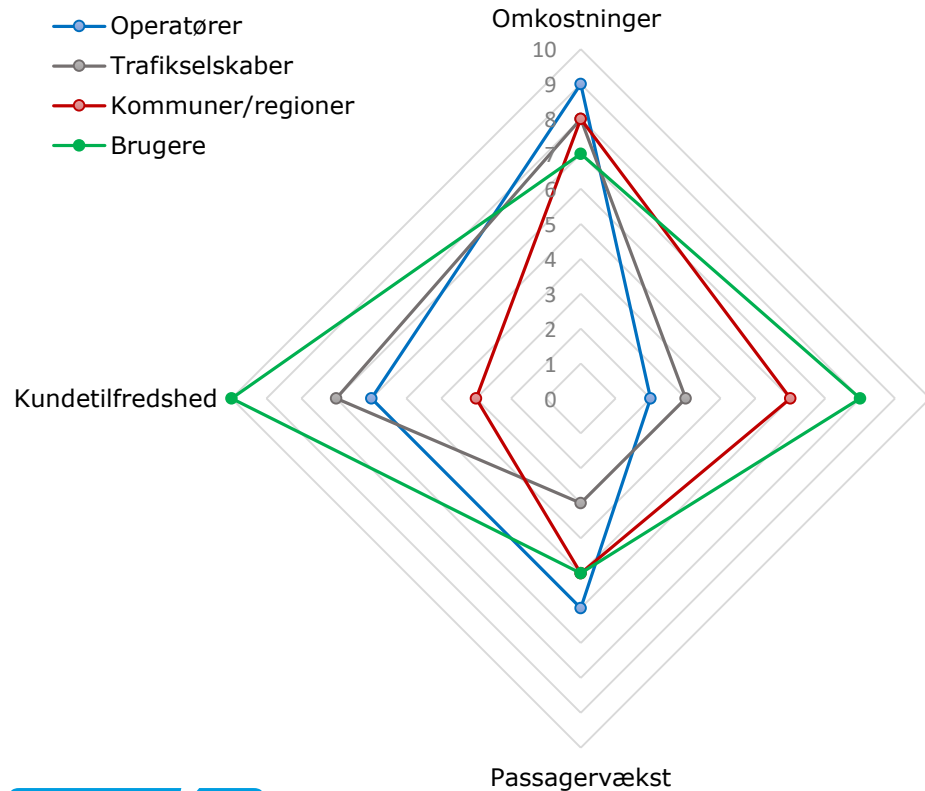
# KRITISKE SUCCESFAKTORER 3/3

## GRAFISK OPSAMLING

**Læsevejledning:** Graferne nedenfor konsoliderer resultaterne af KSF-analysen, der fremgår nærmere fra side 89, afsnit 4.2.

På baggrund af en kombination af interviews, workshops og markedsundersøgelser har vi bedømt Parternes prioritering af de enkelte KSF'er på en skala fra 0 til 10, hvor 0 er laveste prioritet og 10 er højeste prioritet\*. Jo tættere kurverne ligger tæt på hinanden, des mere enige er Parterne om prioriteringen af en givet KSF.

**Busser og letbane**



**Metro**



\*Der kan være mindre variationer i, hvordan de enkelte parter mener, at KSF'erne bør prioriteres. Det overordnede billede af at Parterne ser forskelligt på KSF'erne, mener vi dog ikke påvirkes væsentligt heraf.

# GENNEMGANG AF KSF'ER 1/2

## MULIGHEDER FOR SAMARBEJDE

### Omkostninger

Alle parter tillægger denne KSF høj prioritet, og det er derudover den KSF, som der er størst enighed om.

Det er vores vurdering, at branchens parter først og fremmest er interesserede i at holde et lavt omkostningsniveau. Eksempelvis fremgår det i Trafikselskabernes fremtidsplaner, at der arbejdes med andre målsætninger, men det er vores vurdering, at den KSF, som i altovervejende grad dominerer samarbejdet mellem branchens parter, er omkostninger.

Operatørerne er interesserede i omkostninger, da det i sidste ende øger deres overskud, mens trafikselskaber og kommuner/regioner er interesserede i omkostninger, fordi de ønsker at få mest mulig trafik for pengene. Det trækker selvsagt i hver sin retning, men det er ikke en hindring for, at parterne kan lave en effektiv regulering heraf, som forener disse modsatrettede interesser, da begge parter kender vigtigheden af denne KSF.

*Samlet set er KSF'en egnet til, at Parterne kan gennemføre en effektiv kontraktuel regulering heraf.*

*Branchens parter har i længere tid haft netop dette fokus, og derfor er det vores forventning, at Parterne allerede har høstet de store og nemt realiserbare besparelser.*

*Parterne bør umiddelbart kunne samarbejde om KSF'en\*. Se gevinstdelingsbestemmelsen på side 45, afsnit 3.4.2.2.*

### Grøn omstilling

Grøn omstilling er en KSF, som Parterne ser forskelligt på. Hos kommuner/regioner og brugerne er det vores vurdering, at grøn omstilling tillægges betydelig prioritet. Trafikselskaberne er splittede i deres syn på grøn omstilling, og tillægger det lav prioritet, mens operatørerne tilsvarende tillægger det lav prioritet.

En klar udfordring er, at aftalegrundlag og lovgivning mellem operatører, trafikselskaberne og regioner/kommuner ikke understøtter den grønne omstilling.

Vi vurderer, at grøn omstilling er vigtig at indtænke i den kollektive trafik i fremtiden. Grøn omstilling får stigende politisk betydning, ligesom slutbrugerne i højere grad forventes at sætte krav til miljøvenligheden af transport. Der er et potentiale for grøn omstilling, hvis dette indtænkes i kommende udbud. Der er imidlertid et væsentligt stykke arbejde i, at Parterne bringes tættere på hinanden, og deres indbyrdes samarbejde kontraktuelt afspejler de grønne målsætninger. Før dette sker, kan den begyndende efterspørgsel, man kan se blandt brugerne, ikke udnyttes til at flytte branchen.

*Samlet set kræver grøn omstilling, at Parterne indgår i forhandlinger om, hvordan dette punkt kan opnå væsentlig højere prioritet, og hvordan de forskelligrettede interesser kan tilgodeses, førend det kan gøres til genstand for effektiv kontraktuel regulering.*

*Parterne skal indgå i dialog/forhandlinger, før de kan samarbejde om KSF'en.\**

# GENNEMGANG AF KSF'ER 2/2

## MULIGHEDER FOR SAMARBEJDE

### Passagervækst

Operatørerne er den part, som tillægger passagervækst størst betydning. Gennem interviews har operatørerne tilkendegivet, at høj brugertilslutning i den kollektive trafik ultimativt er afgørende for deres forretningsgrundlag. På den anden side tillægger trafikselskaberne passagervækst lav betydning og blandt visse trafikselskaber tales der ligefrem om, at passagervækst kan være en udfordring, fordi aftalerne med kommuner/regioner ikke understøtter passagervækst. Kommuner/regioner tillægger det marginalt højere betydning, men der er betydelige regionale forskelle.

Passagervæksten har generelt lav prioritet, hvilket er en branchemæssig udfordring, da vores vurdering er, at passagervækst kan medvirke til at reducere trængslen i storbyerne og sikre kritisk transportmasse, som kan fastholde og udbygge politisk opbakning og markeds-mæssig efterspørgsel til fortsatte investeringer i kollektiv trafik.

*Samlet set kræver passagervækst, at Parterne indgår i forhandlinger om, hvordan dette punkt kan opnå væsentlig højere prioritet, og hvordan de forskelligrettede interesser kan tilgodeses, før det kan gøres til genstand for effektiv kontraktuel regulering.*

*Parterne skal indgå i dialog/forhandlinger før, de kan samarbejde om KSF'en.*

### Kundetilfredshed

Trafikselskaber tillægger kundetilfredshed relativt høj prioritet. Det er dog udfordret af, at kundetilfredshed kan give anledning til passagervækst, som trafikselskaberne ikke nødvendigvis er interesserede i. Operatørerne tillægger kundetilfredshed en vis prioritet, og der opereres allerede med kontrakter med incitamenter, som skal tilskynde til øget kundetilfredshed. Kommuner/regioner tillægger kundetilfredshed lav prioritet. Det kan dermed være en udfordring, at kommuner/regioner således ikke som bestillere og betalere trækker trafikselskaberne i retning af at sikre de aftaler, som i fornødent omfang skaber grundlag for at sætte ind på initiativer, som kan forbedre kundetilfredsheden.

*Samlet set kræver kundetilfredshed, at Parterne indgår i forhandlinger om, hvordan dette punkt kan opnå væsentlig højere prioritet, og hvordan de forskelligrettede interesser kan tilgodeses, før det kan gøres til genstand for effektiv kontraktuel regulering.*

*Parterne skal indgå i dialog/forhandlinger før, at Parterne kan samarbejde om KSF'en.*

# KATALYSATORER

## FORHOLD SOM MEDVIRKER TIL AT OPNÅ KSF'ERNE

- For de fire KSF'er har vi identificeret en række katalysatorer. Katalysatorerne er udtryk for faktorer, som er medvirkende til, at KSF'erne kan indfries. Disse er identificeret med afsæt i markedsafdækningen og er gældende på tværs af transportsystemerne.
- Det fulde overblik over katalysatorerne fremgår af Appendiks side 89, afsnit 4.2. Vi har her fremhævet de fire katalysatorer, som er gået igen flest gange på tværs af KSF'erne. Katalysatorerne vil, ligesom KSF'erne, navnlig blive anvendt ifm. den kontraktuelle baselineanalyse, som følger fra side 24, afsnit 3.3.

### Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger:

Data om kundesammensætning, transportvaner og efterspørgsel er vigtig forretningsmæssig viden, som bør opsamles og analyseres med digitale værktøjer, herunder software og apps. Dels for at branchen hele tiden er opmærksom på brugerpræferencer, trends og drivers, dels fordi at data kan være med til at afdække uopdagede potentialer i den kollektive trafik i forhold til ruteplanlægning og sammenhæng og interoperabilitet.

### Sammenhæng/ interoperabilitet:

Den sammenhængende rejse er en vigtig parameter for brugernes tilfredshed med den kollektive trafik, og et område med et betydeligt forbedringspotentiale\*. Det er vigtigt, at de kollektive trafiksystemer supplerer hinanden. Derudover er det også vigtigt at tænke i, hvordan transportformer, som traditionelt ligger uden for den kollektive trafik, fx løbehjul, cykler, delebiler, taxier mv., kan integreres i den samlede transport, så brugerne oplever en enkel sømløs rejse. Se fra side 46, afsnit 3.4.2.3.

### Pålidelighed

Pålidelighed er blandt de vigtigste faktorer i forhold til at sikre kundetilfredshed\*\*. Det er også et af de forhold som operatørerne allerede har væsentlig fokus på, men som bør forbedres (se fra side 40, afsnit 3.4.2.1)

### Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder

De kontrakter, som er blevet gennemgået i denne analyse vidner om, at der er etableret nogle faste praksisser for, hvordan aktiver, risici og ansvarsområder fordeles. Det er vigtigt løbende at sikre, at disse fordelinger er begrundet i økonomiske rationaler, fx at en risiko placeres hos den part, som billigst bærer risikoen. Punktet er særlig vigtigt, hvis parterne ønsker at bevæge sig mod partnerskaber med tættere samarbejder. Se fra side 63, afsnit 3.4.3.

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

3.3. Kontraktuel baseline

3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

3.4. anbefalinger (side 34)

3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

3.4.2.1. KPI'er (side 40)

3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

4.1. Markedsafdækning

4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)

4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

4.4. Erfaringscases (side 119)

4.5. Gennemførte interviews (side 128)

---



# OVERBLIK OVER SAMARBEJDSFORMER FRA SIMPLE KONTRAKTFORMER TIL PARTNERSKABER

Når trafikselskaber og operatører indgår kontrakter, skal de kommercielle målsætninger nøje overvejes. Er formålet at flytte passagerer fra a til b, eller er formålet bredere pga. et ønske om at adressere KSF'erne - fx den grønne omstilling?

I dag anvendes overvejende simple transaktionelle kontrakter. Det dækker over kontrakter uden et væsentligt samarbejdsэлемент, som bruges til at udveksle simple og veldefinerede ydelser.

Såfremt trafikselskaberne ønsker at etablere mere relationelle samarbejder med operatørerne, hvor man i fællesskab arbejder mod strategiske win-win mål, kræver det en risikovillighed i forhold til at bevæge sig væk fra de rene bruttokontrakter og ud i nye samarbejdsformer. Det indebærer en række fordele, men har også den ulempe, at parterne skal benytte ukendte kontrakttyper og en ansvarsfordeling med øget operatøransvar og mere komplekse målsætninger\*.

Alle modeller er forbundet med fordele og ulemper, og det er best practice, at Parterne fra kontrakt til kontrakt grundigt analyserer, hvordan kontrakten tilpasses kontraktens formål. Det er ikke altid tilfældet i dag.

## Kompleksitet i målsætninger

### Kontraktuelt økosystem

Mange komplekse målsætninger (ofte påvirkelige af udefrakommende forhold) grøn omstilling, adfædsændring i brugergruppen, trafikale begrænsninger m.v.

### Simple transaktionelle kontrakter

Simple målsætninger – flytte passagerer fra a til b i bestemte tidsrum med bestemte transporttyper



## Ansvarsområder

Trafikselskab (kunde)

Operatør (leverandør)

### Begrænset operatøransvar

Trafikselskaber specificerer trafikplanlægning, har takstkompetencen og opnår billetindtægter

### Øget operatøransvar

Operatøren kan i højere grad påvirke trafikplanlægning, opnå billetindtægter eller incitament

# ALMINDELIGE SAMARBEJDSFORMER

## KENDETEGN\*

	BRUTTOKONTRAKTER	BRUTTOKONTRAKTER MED INCITAMENTER	NETTOKONTRAKTER
Modellen i hovedtræk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trafikselskabet specificerer ydelsen i detaljer, herunder køreplan og kvalitetskrav.</li> <li>Trafikselskabet fastsætter billetpriser og beholder samtlige billetindtægter.</li> <li>Operatøren skal udføre den beskrevne ydelse.</li> <li>Operatøren modtager en fast betaling.</li> <li>Bruges i buskontrakter (se side 25, afsnit 3.3.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modificeret bruttokontrakt, hvor den faste kontraktbetaling er suppleret med incitamenter (bod/bonus), fx for passagertilvækst, kundetilfredshed, stabil drift, klimavenlig drift mv.</li> <li>Kan være kombineret med lidt større frihedsgrader for operatøren til at indrette driften sammenlignet med rene bruttoaftaler.</li> <li>Bruges i Metrokontrakten (side 25, afsnit 3.3.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trafikselskabet specificerer ydelsen overordnet/funktionelt og dermed med større ansvar og frihedsgrader for operatøren.</li> <li>Operatøren agerer inden for den udstukne ramme og varetager fx konkret køreplan, markedsføring, og evt. takstfastsættelse.</li> <li>Operatøren oppebærer de fulde billetindtægter samt et fast offentligt tilskud.</li> <li>Bruges i togkontrakter (se side 25, afsnit 3.3.)</li> </ul>
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klar ansvarsfordeling, klare kvalitetskrav.</li> <li>Omkostningsreduktion (udbudstidspunktet).</li> <li>Høj offentlig kontrol med serviceniveau.</li> <li>Høj mulighed for offentlig koordinering med anden trafik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan i lidt højere grad motivere til passagervækst, miljørigtig drift mv., da denne kontrakttype giver mulighed for at knytte mål til disse forhold og honorere eller straffe operatøren for sin opfyldelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Højere motivation for operatøren til at tiltrække og fastholde passagerer.</li> <li>Lettere mulighed for løbende tilpasning af driftsomfang og omkostninger.</li> </ul>
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke egnet til at sikre komplekse målsætninger som fx gladere passagerer, miljørigtig drift mv., i det omfang denne type mål kræver, at reguleringen ikke er binær, men understøtter gradvis opfyldelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detaljerne i incitamentsmodellen har stor betydning og kan falde uheldigt ud. Bonus kan blive for lav, målepunkter kan blive upræcise og motivere i forkerte retninger osv.</li> <li>Hvis operatøren ikke har tilstrækkelige muligheder for at påvirke udfaldet (fx udfordring for passagervækst) forsvinder effekten med incitamentet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurrence mellem operatører om de samme passagerer.</li> <li>Risiko for fokus på de mest 'attraktive' passagerer – på bekostning af resten.</li> <li>Sværere at koordinere anden trafik med offentligt tilskud.</li> <li>Motiverer ikke i sig selv til klimavenlig drift.</li> </ul>

# UDVIDEDE SAMARBEJDSFORMER

## KENDETEGN

### Partnerskabskontrakter

Modellen i hovedtræk

- En partnerskabskontrakt er et forpligtende og relationelt baseret samarbejde mellem to eller flere parter. Parterne har ofte forskellige interesser, ressourcer og kompetencer, som skal forankres i en fælles kontrakt herunder, hvordan risiko og profit deles.
- Begrundelserne for et partnerskab er mangeartede og kan dække over, at Parterne opnår adgang til nye kompetencer, teknologi, stordriftsfordele mv.
- Partnerskaber kan tage mange former lige fra joint ventures, hvor Parterne danner et fælles selskab til afgrænsede projektpartnerskaber eller løsere definerede alliancer\*.

Fordele

- Gode til at skabe innovative løsninger og opnå konkurrencemæssige fordele på baggrund af eksempelvis komplementære ressourcer, som ingen af Parterne kan opnå uden stærkt forøgede omkostninger og forretningsmæssige risici.

Ulemper

- Parterne skal samarbejde væsentligt mere intensivt og tæt, end det er tilfældet i dag, for at sikre en løbende afstemning af forventninger. Dette gælder særligt for bustrafikken.
- En udfordring er modenheten i transportsektoren. Særligt på indkøbssiden stiller det andre krav til udformningen af en kontrakt, der har den rette balance og fleksibilitet. Desuden er der begrænset erfaring inden for dansk kollektiv transport. Der findes en hel del europæiske erfaringer med OPP inden for transport, mens det i Danmark primært kendes fra andre områder – typisk byggebranchen.

### Mobility as a Service (MaaS) – en partnerskabsvariant

- MaaS integrerer rejseplanlægning, booking, betaling og billettering på tværs af forskellige transportsystemer som fx bus, metro, tog, taxi, løbehjul, cykler, biler mv., som sikrer, at brugerne opnår skræddersyede og sømløse transportløsninger on demand.
- MaaS kræver en ny form for partnerskabskontrakter, hvor private aktører spiller en større rolle i at generere samfundsmæssig værdi.
- MaaS er stadigvæk et relativt nyt og uafprøvet koncept. Det kan udvikles gennem en ren markedsmodel, offentligt kontrolleret model eller en blanding mellem et offentligt og privat samarbejde.
- Se erfaringscasen fra Finland, Whim på side 31, afsnit 3.3.2.

- Kan muligvis flytte trafik fra privatbilisme til kollektiv transport.
- Potentiale for, at samfundet kan reducere trængsel og forurening og opnå bedre udnyttelse af mobilitetskapaciteten.

- Der foreligger et begrænset erfaringsgrundlag.
- MaaS medfører også risiko for private monopoler, som kan diktere priser.
- MaaS' løsninger kræver, at brugerne har digitale kompetencer og udelukker således potentielt visse brugergrupper.
- Endelig er der risiko for, at positive trængseffekter udebliver, fx hvis mange brugere skifter fra cykel til taxa eller bybiler.

# PARTNERSKABSKONTRAKTER

## FORUDSÆTNINGER OG UDFORDRINGER

En omlægning fra de klassiske armslængde-kontrakter såsom bruttokontrakter med incitamenter til partnerskabskontrakter, kræver en stor indsats fra alle de involverede parter. Det er en forandring, som ikke bør undervurderes.

### Eksempler på relaterede forudsætninger:

- Partnerne skal være villige til, at kontrakten fokuserer på fælles værdiskabelse, og at projektformen er åben og samarbejdsorienteret.
- Parterne skal være i stand til at forstå hinandens respektive værdikæder for at kunne skabe synergieffekter på tværs.
- Der skal udvikles en velbegrundet og balanceret risikofordeling samt en fair tilgang til, hvordan man fordeler gevinster i forhold til den allokerede risiko.
- KPI'er skal ophøjes til at være et centralt element for begge parter, og de bør udvikles i fællesskab – herunder de operationelle processer og verificeringsmekanismer.
- Kontrakten og samarbejdet skal indeholde en agilitet, således at man i fællesskab tilpasser sig forandringer.

### Relaterede udfordringer

- At indgå i partnerskabskontrakter vil utvivlsomt føre en række udfordringer med sig (se eksempler til højre), men praksis viser, at en kompetent håndtering af disse kan sikre, at gevinsterne ved partnerskabet stadig overstiger den klassiske armslængde-kontrakt.



Tab af opfattet kontrol



Sikring af klar ansvars- og rollefordeling



Etablering af kontraktens grænser ift. acceptabel adfærd



Kompleks forhandling umiddelbart før kontraktafslutning



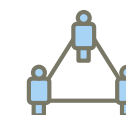
Højt niveau af koordination og udveksling af information



Usikkerhed ved kompleksitet & uforudsigelighed af pris



Usikkerhed ift., hvordan udbytte sikres



Høj afhængighed af Parternes aktiviteter



Usikkerhed ift. definition af succesfuldt udbytte

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

3.3. Kontraktuel baseline

3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

3.4. anbefalinger (side 34)

3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

3.4.2.1. KPI'er (side 40)

3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

4.1. Markedsafdækning

4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)

4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

4.4. Erfaringscases (side 119)

4.5. Gennemførte interviews (side 128)

---

# GENNEMGANG AF UDVALGTE KONTRAKTER 1/4





## METODE

### Analysens rammer

- Med henblik på at vurdere i hvilket omfang de nuværende kontrakter kan imødekomme KSF'erne og katalysatorer, har vi udvalgt tre buskontrakter, en togkontrakt, en metrokontrakt og en letbanekontrakt til analyse.\*
- Der er ikke tale om fuldstændige kontraktuelle gennemgange, men en afgrænset analyse af centrale bestemmelser for at vurdere, hvorvidt Parterne har valgt en hensigtsmæssig regulering målt ift. best practice for partnerskabskontrakter og de udfordringer, som det indebærer.

### Om vurderingsmodellen

- Kontrakterne er blevet gennemgået med fokus på at afdække, i hvilket omfang de adresserer KSF'erne, katalysatorerne og de taktiske elementer. Bedømmelsen er alene foretaget på baggrund af den skrevne kontrakt, mens den praktiske operationalisering af kontrakten – og hvordan samarbejdet i virkeligheden har taget sig ud – ikke er en del af gennemgangen.
- Kontrakterne er bedømt efter nedenstående skala. Her skal det særligt bemærkes, at bedømmelsen "Minimal" ikke nødvendigvis indebærer, at kontrakten er blottet for en given regulering, men at den regulering, som den i så fald indeholder, er utilstrækkelig ift. det værdiskabende samarbejde ved brug af partnerskabskontrakter.

Transport-system	Udbyder	Kontrakt	Afsluttet eller igangværende
 Bus	MOVIA	A18 – udbud med forhandling af almindelig rutekørsel i MOVIA	Igangværende udbud med forhandling
	Sydtrafik	12. udbud af buskørsel	Afsluttet offentligt udbud. Kontrakt indgået med Tide Bus Danmark A/S
	Nordjyllands Trafikselskab	Udbud af flextrafik i Region Nordjylland, 29. udbud	Igangværende offentligt udbud
 Tog	Transport- og Boligministeriet	Passagertrafik udført som offentlig service i Midt- og Vestjylland samt på Svendborgbanen	Afsluttet udbud. Kontrakt underskrevet med Arriva.
 Letbane	Aarhus Letbane I/S	Drift af Aarhus Letbane	Afsluttet udbud, men endelig kontrakt er grundet fortrolighed ikke tilgængelig. Analysen bygger derfor i stedet på den udbudte kontrakt.
 Metro	Metroselskabet A/S	Drift og vedligehold af Københavns Metro M1+M2	Afsluttet udbud, men endelig kontrakt er grundet fortrolighed ikke tilgængelig. Analysen bygger derfor i stedet på den udbudte kontrakt.



# GENNEMGANG AF UDVALGTE KONTRAKTER 2/4

## OPSUMMERING AF SCORING AF UDVALGTE KONTRAKTER

Emne	Undersøgelsesgenstand	A18	12. udbud af buskørsel	29. udbud. Flextrafik	Tog	Letbane	Metro
KSF	Omkostninger						
	Grøn omstilling						
	Passagervækst						
	Kundetilfredshed						
KSF-katalysatorer	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger						
	Interoperabilitet						
	Pålidelighed						
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder						
Taktiske elementer	KPI'er						
	Økonomiske incitamenter						
	Data						
	Governance for samarbejde						
	Samarbejdskultur						
	Kommunikation og afrapportering						

# GENNEMGANG AF UDVALGTE KONTRAKTER 3/4

## KONKLUSIONER

### Overordnede konklusioner

På baggrund af de udvalgte kontrakter står det klart, at brugen af bruttokontrakter med incitamenter er udbredt. Af de seks gennemgåede kontrakter er der én nettokontrakt (togkontrakten ang. passagertrafik i Jylland og Fyn), mens de øvrige fem kontrakter er bruttokontrakter med incitamenter. Der er imidlertid stor spændvidde i de gennemgåede bruttokontrakter med incitamenter. I den ene ende har vi buskontrakter, hvor incitamentene udgør en meget beskedent del af kontrakten både i antal og økonomisk betydning, og knytter sig til nogle simple bodsmodeller. Denne type bruttokontrakter læner sig dermed tæt op ad de rene bruttokontrakter. I den anden ende har vi kontrakter for letbane og metro, hvor incitamenter udgør en større del af kontrakterne i antal og værdi, og knytter sig til såvel bonus- som bodsmodeller.

De udvalgte kontrakter viser gennemgående, at KSF'erne, KSF-katalysatorerne og de taktiske elementer kun i yderst beskedent omfang adresseres for buskontrakterne, mens den skinnebårne trafik (tog, letbane og metro) i beskedent omfang adresserer KSF'erne, KSF katalysatorerne og de taktiske elementer.

Gennemgangen viser, at kontrakterne indeholder mekanismer, som angår afgrænsede forhold som bonus og bod i forhold til fx kundetilfredshed. Derimod savner kontrakterne generelt mekanismer, som i bredere forstand bidrager til at understøtte et mere relationelt win-win-samarbejde, fx ved veldefinerede governance-strukturer, samarbejdskultur og kommunikation og afrapportering.

De udvalgte kontrakter dækker således over væsentlige forskelle i den måde, Parterne har adresseret KSF'er, katalysatorer og de taktiske elementer på. Forskellene kan delvis forklares med variationer i aftalernes beløbsmæssige størrelse og omfang. Det er vores samlede vurdering, at modenheden med at indlejre incitamenter i kontrakter er relativt lav, og at der er væsentligt potentiale i at øge denne modenhed med henblik på særligt at opnå bedre og mere værdiskabende samarbejder.

# GENNEMGANG AF UDVALGTE KONTRAKTER 4/4

## KONKLUSIONER

KSF'er	KSF-katalysatorer	Taktiske elementer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakterne indeholder i minimal til middel grad regulering af KSF'erne. Den skinnnebårne trafik indeholder dog i højere grad end buskontrakterne regulering af KSF'erne.</li> <li>• Selvom kontrakterne alle i minimal til middel grad adresserer én eller flere KSF'er, så er det vores vurdering, at fokus ikke er på disse.</li> <li>• Gennemgangen viser omvendt, at kontrakterne i overvejende grad er fokuserede på, at der leveres en transportydelse, som er relativt klart defineret, og som efterlader et begrænset rum for det værdiskabende samarbejde omkring de mere komplekse KSF'er.</li> <li>• Vi vurderer, at der er et væsentligt potentiale i en øget anvendelse særligt ift. omkostningsreduktion, grøn omstilling, og passagervækst. Det er eksempelvis alene Metrokontrakten, der direkte adresserer forpligtelser vedrørende passagervækst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakterne indeholder i minimal til middel grad regulering af KSF-katalysatorerne. Den skinnnebårne trafik indeholder dog i højere grad end buskontrakterne regulering af KSF-katalysatorerne.</li> <li>• Dataanvendelse og pålideligheden er adresseret i kontrakterne, men med mulighed for forbedring. Der indsamles eksempelvis allerede betydelige mængder data ifm. den kollektive trafik, mens det ofte er uklart, i hvilket omfang denne data udnyttes.</li> <li>• Kontrakterne viser et fravær af regulering, som understøtter, at Parterne tænker i interoperabilitet mellem transportsystemer. Interoperabiliteten får stigende vigtighed i fremtiden, hvorfor Parterne bør være opmærksomme på at regulere dette forhold.</li> <li>• Endelig er optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder i middel grad indtænkt i den skinnnebårne trafik. Der er dog plads til forbedringer og særligt bør Parterne overveje, om allokeringen kan forbedres, hvis Parterne ønsker at arbejde med partnerskabskontrakter i fremtiden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakterne indeholder i minimal til høj grad de taktiske elementer. Den skinnnebårne trafik indeholder dog i højere grad end buskontrakterne regulering af de taktiske elementer.</li> <li>• Kontrakterne indeholder KPI'er og økonomiske incitament, men der savnes en mere direkte kobling mellem KSF'erne og kontraktens bonus- og bodsbestemmelser. Videre har disse bestemmelser en begrænset økonomisk betydning, og vi vurderer derfor, at disse ikke kan forventes at drive den ønskede adfærd.</li> <li>• Kontrakterne indeholder databestemmelser, men savner særligt regulering af, hvordan data kan indgå i vidensdeling og til at innovere nye løsninger, som fremover ville få større betydning.</li> <li>• Kontrakterne indeholder kun i meget ringe grad bestemmelser om governance for samarbejde, samarbejdskultur samt kommunikation og afrapportering, som skal understøtte Parternes samarbejde. Her er der behov for at udbygge og operationalisere kontrakterne væsentligt, for at fremme det gode værdiskabende samarbejde.</li> </ul>

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

3.3. Kontraktuel baseline

3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

3.4. anbefalinger (side 34)

3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

3.4.2.1. KPI'er (side 40)

3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

4.1. Markedsafdækning

4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)

4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

4.4. Erfaringscases (side 119)

4.5. Gennemførte interviews (side 128)






---

# ERFARINGER MED UDVIDEDE SAMARBEJDSFORMER 1/2

## SAMMENDRAG

### Forklaring til brug af cases









Nedenstående cases er brugt dels som grundlag for udarbejdelsen af analyser og dels basis for indsamling af data, bl.a. ved interviews af sektorens parter. Herudover bliver en række cases benyttet som eksempler for tiltag, som sektoren i Danmark med fordel kan foretage sig eller tage inspiration fra.

Erfaringscase	Rationale for valg	Overordnet sammenligning med Danmark
 <p><b>FynBus, NT, Danmark</b> Bruttokontrakter med dialogværktøj.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovativ tilgang til mobilitet.</li> <li>Samarbejde m. operatører omkring forbedring af køreplaner som alternativ til formelt kontraktuelt ansvar, som stadig ligger hos trafikselskaberne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NA</li> </ul>
 <p><b>Skåne, Sverige</b> Fra bruttokontrakt til incitamentskontrakt og enkel organisering i branchen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positiv udvikling i den kollektive trafik ift. antal brugere.</li> <li>Gode erfaringer med en organisering omkring Skånetrafikken og trepartssamarbejdet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betydelige strukturelle forskelligheder fx i størrelsen af kontrakter og tilførslen af midler (geografiske områder vs. linjer).</li> </ul> 
 <p><b>Stockholm, Sverige</b> E20-kontrakt, multimodal, 100% af compensationen afhænger af antal rejsende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multimodale E20-kontrakter med 100% compensation for antal rejsende.</li> <li>Kausal passagervækst ej påvist, men synes at forbedre tjenester og øge omkostningseffektiviteten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samme som ovenfor.</li> <li>Multimodale udbud. Disse er for nuværende ikke på tale i DK.</li> <li>Bompenge</li> </ul> 

**RAMBOLL** Sammenlignelighed til DK: Ingen ○ Lille ◐ Mellem ◑ Høj ◒ Meget høj ◓

# ERFARINGER MED UDVIDEDE SAMARBEJDSFORMER 2/2

## SAMMENDRAG

Erfaringscase	Rationale for valg	Overordnet sammenligning med Danmark
 <p><b>Oslo, Norge</b> Skift væk fra nettokontrakt til incitamentskontrakter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skift fra nettokontrakter til brutto med incitament.</li> <li>• Interessante overvejelser vedr. risiko-allokering ifm. investering i ny teknologi (justerede kontraktlængder).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruttokontrakter.</li> <li>• Finansiering sker til dels igennem bompeng, som politisk ikke har vundet indpas i DK endnu.</li> <li>• Geografiske udbud.</li> </ul> 
 <p><b>Limburg, Holland</b> Fishbone model, multimodal, bus 'fodrer' togdrift.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suboptimering er erstattet af komplimenterende drift → skift fra paralleldrif til sammenhængende offentlig trafik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visse organisatoriske ligheder med Danmark, dog med større operatører.</li> <li>• Geografiske funktionsudbud. Der bruges også koncessionsaftaler af lang varighed.</li> </ul> 
 <p><b>München, Tyskland</b> Etablering af paraplyorganisation, som tænker på tværs af transportsystemer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handler om organisering og måden hvorpå, der foretages fx strategisk planlægning, forskning og rådgivning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betydelige lighedstræk mellem dækningsområderne Region Hovedstaden og München.</li> <li>• Ligheder til Danmark bl.a. på udbydersiden og driftssiden af kollektiv trafik.</li> </ul> 
 <p><b>Finland</b> Whim er en MaaS-plattform til planlægning og køb af rejser på tværs af transportsystemer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whim er den for nuværende mest veludbyggede og velafprøvede MaaS-plattform, som også er underkastet studier, der viser foreløbigt lovende resultater.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DK: Høj digital parathed, høj anvendelse af deleøkonomi → solidt udgangspunkt for MaaS.</li> <li>• DK har dog mere fastlåste aktører og begrænset datadeling og standardiserede API'er, hvilket besværliggør det nødvendige frivillige samarbejde.</li> </ul> 

**RAMBOLL** Sammenlignelighed til DK: Ingen ○ Lille ◐ Mellem ◑ Høj ◒ Meget høj ●



# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

3.3. Kontraktuel baseline

3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

3.4. anbefalinger (side 34)

3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

3.4.2.1. KPI'er (side 40)

3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

4.1. Markedsafdækning

4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)

4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

4.4. Erfaringscases (side 119)

4.5. Gennemførte interviews (side 128)

---

# VIRKNINGSGRADEN AF BRUGEN AF INCITAMENTER

## GENNEMGANG AF UNDERSØGELSER

**Brugen af incitamerter kan understøtte visse KSF'er, men kan ikke stå alene:** I hvilket omfang parterne i den kollektive trafik skal investere i at optimere deres kontrakter afhænger af, om de forventer, at en sådan optimeringsøvelse virker positivt på KSF'erne. I skemaet nedenfor findes vores evaluering og vurdering med afsæt i empiriske studier. Generelt vurderes det, at incitamenterne skal være af en størrelse, der har en reel økonomisk effekt, førend at der kan opnås en positiv indvirkning. Materialet giver ikke anledning til at drage forskellige konklusioner for de fire transportformer bus/metro/jernbane/letbane, omend der ses en overrepræsentation af empiri for busser.

KSF	Argumenter	Samlet vurdering
<b>Omkostninger</b>	<p><b>For:</b> Der er flere studier (Pyddoke and Lindgren, 2016 &amp; 2018), som har fundet, at VBP* kontrakter klarede sig bedre end bruttokontrakter ifm. omkostninger ud fra en økonometrisk model. Også TRM (2014) fandt, at bruttokontrakter med incitamerter fremmer omkostningseffektivitet i Danmark.</p> <p><b>Imod:</b> Vigren (2016) fandt ingen signifikant forskel på omkostningsniveauet ved brug af incitamerter. Der kræves yderligere forskning for, at man kan sige noget definitivt om, hvordan omkostninger påvirkes af brug af incitamerter.</p>	<b>Mulig effekt</b>
<b>Grøn omstilling</b>	<p><b>For:</b> Der er ikke fundet empirisk evidens for, at incitamerter medfører forbedringer af miljø- og energiregnskab i sig selv. Dette kan skyldes, at der tale om et nyt felt, hvor der kun er begrænsede erfaringer med anvendelse af incitamerter.</p> <p><b>Imod:</b> Evt. forbedring vil oftere ses ifm. afledte effekter af forsøg på omkostningsbesparende løsninger (TRM, 2014). Derimod er det kravene til materiellet i udbuddene, som i højere grad er styrende for omstillingen.</p>	<b>Ikke tilstrækkelig påvist effekt</b>
<b>Passager-vækst</b>	<p><b>For:</b> Under forudsætning af samarbejdsvillighed, områder med mulig vækst samt større indflydelse til operatørerne, fandt Carlquist (2001) i Norge, at incitamerter kan understøtte passagervækst. Ligeledes fandt Hensher og Stanley (2008) samt Haraldsen og Norheim (2018), at dette, udover større frihedsgrader til operatørerne, krævede en væsentlig forøgelse af størrelsen af incitamentet for at opnå passagervækst.</p> <p><b>Imod:</b> Pyddoke og Vigren (2019), Pyddoke og Lindgren (2016 &amp; 2018), Pyddoke og Swärdh (2017), har både deskriptivt og økonometrisk, hvor der er kontrolleret for eksterne faktorer, undersøgt incitamenters effekt på passagervækst og har ikke kunne påvise en effekt. Hovedparten af de empiriske studier peger på, at eksterne faktorer** er det, som definerer væksten (fx Transitcenter, 2017; Taylor og Fink, 2013).</p>	<b>Ikke tilstrækkelig påvist effekt</b>
<b>Kunde-tilfredshed</b>	<p><b>For:</b> Analysen af Pyddoke og Lindgren (2016 &amp; 2018) fandt ligeledes, at brugen af incitamerter i kontrakter kan forbedre kundetilfredshed og punktlighed. En kombination af optionskontrakter og incitamerter rettet mod kundetilfredshed synes at lede til højere pålidelighed og kvalitet, hvilket giver afledte effekter på kundetilfredsheden. Det syntes at være et parameter, som operatørerne har mulighed for at påvirke, men som med øget fokus på mere samarbejde og inklusion i bl.a. planlægning kan føre til endnu højere kundetilfredshed (TRM, 2014; Danske Regioner, KL, Trafikselskaberne i Danmark, 2009).</p> <p><b>Imod:</b> Jansson og Pyddoke (2010) fandt blandede resultater af kvalitetsincitamerter, som nogle steder virkede og andre steder ikke. Dette henføres til argumentet om, at den værdi det tilførte operatørerne ikke opvejede omkostningerne, og at der desuden kunne være flere eksogene faktorer, der påvirker kundetilfredsheden. I London førte incitamerter endda til lavere kundetilfredshed (PLS, 2002).</p>	<b>Mulig effekt</b> (Det kan være svært at separere effekten af incitament på kundetilfredshed)

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

3.3. Kontraktuel baseline

3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

3.4. anbefalinger (side 34)

3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

3.4.2.1. KPI'er (side 40)

3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

4.1. Markedsafdækning

4.1.1. Udvikling i passagerantal og –tilfredshed (side 72)

4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

4.4. Erfaringscases (side 119)

4.5. Gennemførte interviews (side 128)

---

# ANBEFALINGER 1/2

## METODE

### Generelle anbefalinger:

- Afsnittet handler om, hvordan Parterne kan forbedre arbejdet med opfølgning og styring af kontrakterne (Contract Management), hvordan Parterne sikrer, at kontrakten bliver mere indbydende og brugervenlig, og endelig hvordan Parterne sørger for, at der er en fælles forståelse for kontrakten.
- Der er tale om anbefalinger, som Parterne umiddelbart kan benytte sig af og ikke direkte knytter sig til de enkelte taktiske elementer eller kræver ændring i de eksisterende kontrakter.
- Disse anbefalinger handler ikke om, hvordan en given KSF'er nås, men er nogle generelle anbefalinger, som er opsamlet ved gennemgang af de udvalgte kontrakter, og som i bred forstand kan bidrage til at forbedre kontraktstyringen.

### Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration:

- Anbefalingerne angår seks taktiske elementer, som er velegnede til at understøtte KSF'erne. Der gives en generel og branchespecifik introduktion til disse taktiske elementer, og derudover er der udarbejdet konkrete eksempler på bestemmelser. Eksemplerne er udformet branchespecifikt. Bestemmelsen er dog ikke kontrakt-specifik og skal ved anvendelse nøje tilpasses ift. den konkrete kontrakt, den forventes at indgå i.
- For to taktiske elementer - digitalisering og data og samarbejdskultur - er der desuden givet såkaldte indspark til inspiration. Det er anbefalinger, som løfter sig fra det meget kontrakt-nære, og som adresserer nogle bredere problemstillinger.

### Øvrige anbefalinger:

- Disse handlemuligheder løfter sig over det rent kontraktuelle og handler dels om overvejelser ved kommende udbud, dels om politiske initiativer, som kan synliggøre værdien af kollektiv transport og reorganisering af sektoren.

### Bemærkning til læsning:

Anbefalingerne kan anvendes på tværs af de analyserede transportformer. Baseline-analysen fra side 24, afsnit 3.3 viste, at der er betydelige forskelle mellem bustrafikken og den skinnebårne trafik. Ikke desto mindre viste analysen, at der er forbedringspotentialer, uanset hvilken af de analyserede kontrakter, vi kigger på. Det bemærkes også, at anbefalingerne er lavet som nogle generelle bestemmelser, der kræver opmærksomhed. De er dermed ikke udformet, så man kan sige, at hvis man efterspørger grøn omstilling, så skal man bruge fx de tre første taktiske elementer. Der skal således tænkes på tværs af disse, da de ofte hænger tæt sammen. Fx bør en KPI, som understøtter kundetilfredshed, følges op af bestemmelser om samarbejde og rapportering.

# ANBEFALINGER 2/2

## KONKLUSIONER OG MULIGHEDER

### Samlet vurdering



- Vores analyse viser, at effekten af de kontraktuelle forbedringer afhænger af to grundlæggende forhold:
  - 1) For det første skal Parterne samarbejde om de fire KSF'er og ikke blot omkostningsreduktion. Det indebærer dels, at Parterne indgår i dialog med henblik på at afdække, hvordan modsatrettede behov kan forenes. Dels, at Parterne kritisk gennemgår KSF'erne og undersøger, hvordan disse områder generelt kan tillægges en højere prioritet blandt alle parter.
  - 2) For det andet skal Parterne bevæge sig fra bruttokontrakter med incitamenter til partnerskabskontrakter. Parterne skal således bevæge sig fra kontrakter med et udpræget transaktionelt fokus til kontrakter, hvor det værdiskabende samarbejde er i fokus.
- Hvis ikke disse to grundlæggende forhold er på plads, reduceres potentialet ved at bruge incitamenter i kontrakterne markant. Dette skal også ses i lyset af, at der er betydelige omkostninger forbundet med at ændre sin kontraktuelle praksis, herunder skabeloner, bestemmelser, organisatorisk setup mv. Der er således transaktionsomkostninger forbundet med at forbedre de eksisterende kontrakter, som fordelene skal opvejes imod.



### Muligheder



- Vi anbefaler, at Parterne implementerer anbefalingerne i både nuværende og fremtidige samarbejder. Anbefalinger er særligt relevante i forhold til fremtidige samarbejder, da udbudsretten sætter væsentlige begrænsninger for, hvilke ændringer der kan foretages til en igangværende kontrakt (se fra side 68, afsnit 3.5)
- Udover de mere kontraktnære anbefalinger i form af de konkrete forslag til bestemmelser, har vi lavet nogle indspark til inspiration og desuden fremsat øvrige anbefalinger. Begge dele er anbefalinger, som løfter sig fra det meget kontraktnære, men det er vores vurdering, at det er afgørende, at Parterne både arbejder med det kontraktnære og de forhold, som ligger rundt om dette – fx ændringer af det politiske landskab eller samarbejdsrelationer.
- I det omfang anbefalingerne implementeres, er det vores vurdering, at der er mulighed for betydelige forbedrings- og gevinstpotentialer i sektoren.

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

3.3. Kontraktuel baseline

3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

3.4. anbefalinger (side 34)

3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

3.4.2.1. KPI'er (side 40)

3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

4.1. Markedsafdækning

4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)

4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

4.4. Erfaringscases (side 119)

4.5. Gennemførte interviews (side 128)

---



# GENERELLE ANBEFALINGER 1/2

## ØGET KONTRAKTSTYRING



### Brug Contract Management

- På baggrund af de afholdte interviews, er det vores opfattelse, at kontrakterne kun i begrænset omfang er underkastet systematisk Contract Management\*, og at Parterne som konsekvens heraf ikke udnytter de muligheder, kontrakterne allerede tilbyder. Der ligger således et potentiale i at etablere Contract Management i samarbejdet omkring kontrakterne, samt at Parterne operationaliserer de eksisterende kontrakter.
- Når man begynder at arbejde med længerevarende, strategiske og relationelle partnerskabskontrakter, der udover at løse et basalt transportbehov, også skal realisere KSF'erne, bliver der et stigende behov for processer og kompetencer, som indtænker de kontraktuelle relationer i Parternes forretningsstrategi og organisering samt daglige drift.
- International Association of Contract & Commercial Management (IACCM), er en non-profit interesseorganisation med mere end 60.000 medlemmer på verdensplan. IACCM undersøgte i 2013, hvor stort et potentiale, der ligger i at arbejde med en holistisk tilgang til kontraktstyring. Undersøgelsen viste, at virksomheder gennemsnitligt kunne forbedre deres bundlinje med 9 % ved bedre kontraktstyring\*\*. Undersøgelsen sigter ikke til transportbranchen, men er lavet på tværs af mange forskellige virksomheder og organisationer, og der er således betydelige branchevariationer. Undersøgelsen pegede imidlertid generelt på, at en systematisk kontraktstyring er afgørende for, at virksomheder og organisationer ikke taber unødvendig værdi i deres samarbejder. Denne indsigt kan efter vores opfattelse også udnyttes i den kollektive trafik.
- Derfor anbefales et øget fokus på Contract Management-disciplinen, da et kontinuerligt fokus på dette bidrager til en øget værdi af Parternes kontrakter samtidig med, at det minimerer juridiske og kommercielle risici i særligt de længerevarende kontraktrelationer. Arbejdet med Contract Management vil fungere som et vigtigt element i anvendelsen af de kontraktuelle håndtag og opfyldelsen af forpligtelser, der sigter på at understøtte realiseringen af de aftalte KSF'er.
- Contract Management er vigtigt i relation til både eksisterende og nye kontrakter. Inden for de eksisterende kontrakter, er der således et uudnyttet potentiale i, at Parterne forholder sig til, om de allerede indgåede kontrakter anvendes bedst muligt. Fokus skal være på 1) hvilken regulering kontrakterne indeholder, 2) om der er overensstemmelse mellem kontrakten og samarbejdet, og 3) om der er rettigheder eller andet, som Parterne har overset og ikke benytter sig af. Hvis kontrakten ikke allerede indeholder den ønskede regulering, bør Parterne sætte sig sammen og forsøge at ændre reguleringen i det omfang, at det er muligt inden for de udbudsretlige begrænsninger.

# GENERELLE ANBEFALINGER 2/2

## HJÆLP TIL AT FORSTÅ KONTRAKTEN



### Kontrakt-visualiseringer

- Studier foretaget af IACCM indikerer, at mere end 2/3 af kontraktbrugere mener, at deres virksomheds kontrakter indeholder vigtig information, der er direkte relevant for deres arbejde. Kun 12% mener imidlertid, at kontrakterne er letforståelige og operationelt anvendelige. Det betyder ofte, at kontrakterne ikke anvendes som tiltænkt.
- Anvendelsen af kontraktvisualiseringer skal være med til at sikre, at kontrakter ikke blot skrives af jurister til jurister, men at ikke-jurister i højere grad kan anvende dem i deres arbejde som et proaktivt middel, og som et fælles afsæt for samarbejdet. Undersøgelser har dokumenteret, at visualiseringer er et effektivt middel til en nemmere og bedre udnyttelse af kontrakter.
- Kontraktvisualiseringer er både relevante ifm. nye og eksisterende kontrakter. Ved eksisterende kontrakter kan de evt. bruges til at understøtte læsningen af komplicerede processuelle bestemmelser, som har givet vanskeligheder for Parterne eller bestemmelser, som skal bruges af personale, der har begrænset erfaring med kontrakter, eller som kun i begrænset omfang kender en given kontrakt.
- Se side 53, afsnit 3.4.2.4., som visualiserer en omfattende ændringsbestemmelse.



### Fælles forståelse af kontrakten

- Vores analyse har vist, at der blandt operatørerne er en oplevelse af, at de KPI'er der er anvendt i de eksisterende kontrakter ikke er velegnede til at understøtte KSF'erne, og at operatørerne måles og straffes for forhold, som ikke har nogen stor betydning for værdiskabelsen og kunderne.
- Sådanne opfattelser er hæmmende for det værdiskabende samarbejde, og det indikerer, at der er et behov for at skabe en bedre fælles forståelse (storytelling) omkring den valgte kontraktuelle regulering. Trafikselskabet har således en opgave i så vidt muligt at inddrage operatøren i definitionen af KPI'er, og derudover at arbejde med at tydeliggøre for operatøren, hvorfor hver enkelt KPI er af stor vigtighed for trafikselskabet. Omvendt har operatørerne en opgave i tydeligt at give tilbagemeldinger til trafikselskaberne om, hvilke dele af kontrakten de ikke forstår, eller hvilke dele af kontrakten som de mener indeholder en u hensigtsmæssig regulering.
- Arbejdet med at sikre denne fælles forståelse er vigtig ved indgåelsen af nye kontrakter, hvor muligheden for at skabe en fælles fortælling omkring samarbejdet er størst. Men selv inden for de eksisterende kontrakter, kan Parterne indgå i dialog om de dele af kontrakten, som skaber tvivl eller undren. Dialogen kan også medføre, at der sker afdækning af områder, hvor der er behov for at lave justeringer af samarbejdet.

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

3.3. Kontraktuel baseline

3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

3.4. anbefalinger (side 34)

3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

3.4.2.1. KPI'er (side 40)

3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

4.1. Markedsafdækning

4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)

4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

4.4. Erfaringscases (side 119)

4.5. Gennemførte interviews (side 128)

---

# ANBEFALINGER TIL DE TAKTISKE ELEMENTER

## KPI'ER\*

### Generelt om KPI'er

- Key Performance Indicator (KPI) er udtryk for kontraktens succeskriterie(r). Ved at definere KPI'er i samarbejdet og løbende måle disse, kan Parterne synliggøre, hvordan det står til med samarbejdet og driften, herunder hvilke dele af samarbejdet der går godt, eller de områder af samarbejdet som går mindre godt og kræver forbedring.
- KPI'er skal være få, enkle, målbare, være inden for Parternes kontrol og afspejle de vigtigste succeskriterier for samarbejdet. Hertil anvendes ofte metodikken SMART (Specifik, Realistisk, Anvendelig, Resultatorienteret, Tidsorienteret). KPI'er kan kobles sammen med økonomiske incitament, hvor den ønskede adfærd belønnes eller den uønskede adfærd straffes, men behøves ikke være knyttet til dette. Se også side 44, afsnit 3.4.2.2. En KPI kan eksempelvis også bruges til at kvalificere, hvornår en part ikke opfylder sine kontraktuelle forpligtelser og således tydeliggøre, hvornår der er mulighed for at forlange et samarbejds møde, hæve en kontrakt eller noget helt tredje.
- I partnerskabskontrakter bør KPI'er være mere end blot et givent mål, men derudover også omhandle, hvilket udbytte der forventes af dette mål, og hvordan man i fællesskab kan realisere målet.

### KPI'er i relation til den kollektive trafik

- I de udvalgte kontrakter anvendes KPI'er i overvejende grad til at måle rettidighed og kundetilfredshed. Parterne bør nøje overveje, om de nuværende kontrakter reflekterer det, som de mener, er de relevante KSF'er for samarbejdet. Vi har peget på fire KSF'er og en række katalysatorer, som Parterne kan overveje at definere en eller flere passende KPI'er til.
- Derudover har det i de udvalgte kontrakter vist sig, at der er fastsat KPI'er, med tilhørende bod, for forhold, som operatøren ikke har mulighed for at påvirke. Det fremmer næppe den ønskede adfærd, men må forventes at resultere i en forhøjet risikopræmie i operatørens prissætning af opgaven. KPI'er uden tilknyttet bod kan omvendt give mening, selv når de ligger uden for operatørens kontrol, hvis de giver værdifuld information til trafikselskabet, som eksempelvis kunne give anledning til at foretage ændringer i køreplaner.
- Med undtagelse af Metro- og Letbanekontrakterne er det vurderingen, at KPI'erne i de gennemgåede kontrakter savner operationalisering. Metrokontrakten behandler eksempelvis, hvordan KPI'en omkring passagertilvækst håndteres. Bestemmelsen dækker både, at operatøren er forpligtet til at kunne skalere sin organisation til at matche passagervæksten, hvordan passagermængden måles, og hvordan passagervæksten beregnes. KPI'en er understøttet af en bod/bonus model.

# EKSEMPEL PÅ BESTEMMELSE KPI'ER

## Uddybende forklaring

På baggrund af de gennemgåede kontrakter, er det vores vurdering, at der er et potentiale ved at forbedre operationaliseringen af KPI'erne.

I bestemmelsen til højre fremgår det indledningsvist (punkt 1), hvordan man kan rammesætte arbejdet rundt om de specifikke KPI-forpligtelser, eksempelvis hvordan man i fællesskab håndterer en situation, hvor KPI'er ikke opfyldes. Det er vores vurdering, at det bidrager til, at begge parter har en bedre forståelse af, hvilket formål KPI'er tjener, hvordan de udformes, og hvorfor det er vigtigt, at de overholdes. Eksemplet er inspireret fra nogle af de mekanismer, man arbejder med i NEC\* (ingeniør og konstruktions)-kontrakter.

Dernæst har vi lavet et eksempel på en pålidelighedsbestemmelse (punkt 2), som er blandt de vigtigste enkeltstående faktorer, når det handler om at sikre kundetilfredshed. Eksemplet er baseret på udbudsmaterialet til Metrokontrakten, da vi mener, at den udgør et godt eksempel på, hvordan en sådan bestemmelse kan se ud.

## Eksempel på bestemmelse om KPI-regulering

### 1. Parternes tilgang til KPI'er

*Operatøren og trafikselskabet har i fællesskab defineret et sæt KPI'er, som er beskrevet nærmere nedenfor, og som relaterer sig til performance-niveauet for aftalens udførelse på strategisk vigtige elementer. KPI'erne er udformet efter SMART-princippet (Specifik, Målbart, Anvendeligt, Resultatorienteret, Tidsorienteret), og hver KPI specificerer processen for den nødvendige dataindsamling, analyse og beregningsmodel, rapporteringskrav samt kobling til eventuelle økonomiske incitamenter. Parterne er enige om, at KPI'er omhandler forhold, som ligger inden for operatørens kontrol, og som operatøren derfor har mulighed for at påvirke.*

*Operatøren skal levere en indsats, der svarer til en sædvanlig professionel standard mhp. at opnå eller overgå de fastsatte KPI'er. Operatøren skal derudover løbende afgive et forecast på opfyldelsen af KPI'erne. Såfremt et eller flere forhold risikerer at bringe opfyldelsen af en KPI i fare, skal den ansvarlige projektleder informere trafikselskabets kontaktperson herom. Operatøren skal tillige give et forslag til, hvordan man fremadrettet vil arbejde for at forbedre indsatsen og sikre opfyldelse af KPI'en. Trafikselskabet kan på baggrund af dette enten acceptere operatørens forklaring og løsningsforslag, stille krav om, at løsningsforslaget forbedres eller kræve, at parterne i fællesskab genbesøger KPI'en og processerne for at opnå denne.*

*Parterne skal hver 6. måned mødes til et statusmøde, hvor den generelle opfyldelse af KPI'erne drøftes. På mødet skal parterne også have mulighed for at korrigere KPI'en, såfremt man er enige.*

### 2. Pålidelighed

*Parterne er enige om, at pålidelighed er et vigtigt strategisk element for opnåelsen af en god kundetilfredshed. Pålidelighed skal i dette tilfælde defineres som forskellen mellem antallet af planlagte afgang og det faktiske antal gennemførte afgang. For dette skal operatøren hver måned opnå en gennemsnitspålidelighed på [X] %.*

*Operatøren skal løbende måle performanceniveauet for pålideligheden i driftsperioden, der beregnes på baggrund af [X formel]. Operatøren skal bruge trafikselskabets IT-program til udregningen heraf, da systemet modtager livedata fra driften, som udregningerne tager udgangspunkt i. Operatøren skal kunne dokumentere opfyldelsen af de aftalte undtagelsesmuligheder, såfremt en datalinje skal udgå af beregningen.*

# INDHOLD

---

## 1. Introduktion (side 3)

## 2. Markedsafdækning (side 5)

## 3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## 4. Appendiks

- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-



# ANBEFALINGER TIL DE TAKTISKE ELEMENTER

## ØKONOMISKE INCITAMENTER

### Generelt om økonomiske incitament

- Det økonomiske incitament er en tilbygning til KPI'en, idet opfyldelsen af en KPI kan kobles til en bonus eller en bod. Ved opfyldelse af en KPI kan en kontraktpart således blive belønnet eller omvendt straffet ved underopfyldelse.
- Det økonomiske incitaments nære slægtskab med KPI'en betyder også, at der sættes høje krav til udformningen af den underliggende KPI, da det økonomiske incitament netop har til hensigt at anspore en særlig adfærd. Hvis ikke den underliggende KPI er gennemtænkt, risikerer Parterne dermed at tilskynde og belønne en kontraproduktiv adfærd. I denne forbindelse er det afgørende, at det økonomiske incitament har en størrelse, der påvirker adfærden. Se også side 33, afsnit 3.3.3.
- Bod er det mest anvendte økonomiske incitament, men studier underbygger, at der kan være adfærdsøkonomiske fordele ved at rammesætte et økonomisk incitament som en bonus i stedet, fordi det i højere grad ansporer til samarbejde fremfor opportunistisk adfærd. Tesen er således, at Parterne i fællesskab skaber en merværdi til gavn for alle interessenter, og at denne merværdi kan deles mellem Parterne ift. indsats.

### Økonomiske incitament i relation til den kollektive trafik

- I de udvalgte kontrakter anvendes økonomiske incitament særligt ift. kundetilfredshed og rettidighed, som enten belønnes eller straffes baseret på en procentdel af kontraktsummen\*. Størrelsen overstiger sjældent ca. 3%. Brugen af incitament står i kontrast til Sverige, hvor der er eksempler på incitamentskontrakter, hvor operatørens betaling alene afhænger af antallet af validerede passagerer\*\*. I Metrokontrakten ydes en betaling per ekstra passager inden for en normaliseret periode. På baggrund af det oplyste kan vi ikke afgøre, hvor stor økonomisk betydning denne har, men har fået oplyst, at bonussen er tilstrækkelig stor til, at den skaber et incitament for Metro Service til at arbejde for passagervækst.
- Det er vores vurdering, at de økonomiske incitament i Danmark, pga. deres relativt beskedne størrelse, for de fleste kontrakter ikke kan forventes at have en væsentlig adfærdsregulerende effekt.
- En central barriere ift. skabelsen af merværdi i kontraktforholdet er den nuværende organisering i branchen, hvor trafikselskabernes primære formål er billig og pålidelig drift, og hvor værdiskabelsen for tredjeparter (fx kommunen/regionen) typisk ikke medregnes.
- På baggrund af vores interview med en række operatører, er der en generel opfattelse af, at de anvendte økonomiske incitament ikke måler 'de rigtige ting'. Vi har ikke vurderet, om det konkret er korrekt, men det er afgørende, at Parterne opnår en fælles forståelse af, hvilke KPI'er der anvendes i kontrakter, hvorfor og hvordan. Se fra side 37, afsnit 3.4.1.
- De udvalgte kontrakter viser yderligere, at flere trafikselskaber bygger et bødekatolog af varierende størrelse ind i kontrakterne, hvor nærmere definerede hændelser udløser en mindre bod. Samtidig peger interviews på, at trafikselskaberne ikke konsekvent anvender disse bodsmekanismer, men at disse blot anvendes i gentagelsestilfælde. Det er vores vurdering, at det er u hensigtsmæssigt at indsætte klausuler, som anvendes arbitrært. Det er vigtigt, at operatørerne konstruktivt videregiver opfattelsen til trafikselskaberne, så de løbende kan forbedre kontrakterne og overveje, om de anvendte incitament har det rette indhold.

# EKSEMPEL PÅ BESTEMMELSE ØKONOMISK INCITAMENT

## Uddybende forklaring

De gennemgåede kontrakter savner en bestemmelse, som incentiverer operatøren til at fremsætte gode ideer til såvel omkostningsreduktion eller initiativer, som indebærer større fordele for projektet, herunder introduktion af ny teknologi etc.

Denne type bestemmelser har mange navne, herunder *gain share*, *value engineering change proposals*, men benævnes her som gevinstdelingsklausul.

Rationalet bag bestemmelsen er, at operatøren ofte ligger inde med nyttig viden, som kan udnyttes til at forbedre kontrakten. For at sikre, at trafikskaberne får adgang til denne viden, er det efter vores vurdering ikke tilstrækkeligt at kræve, at operatøren løbende fremsætter forbedringsforslag. Operatøren skal belønnes for at dele denne viden med trafikskabet, så operatøren har et incitament til at ulejlige sig med at udarbejde forbedringsforslag – særligt når et forbedringsforslag kræver en betydelig arbejdsindsats at lave. Derudover understreger en gevinstdelingsklausul, at operatøren og trafikskabet lever i et gensidigt forpligtende samarbejde, hvor pligter balanceres af rettigheder.

Gevinstdelingsklausulen indebærer dog transaktionsomkostninger, idet den skal tilpasses den konkrete kontrakt og skaber noget merarbejde for parterne. Den er således særlig relevant, når der er tale om et langvarigt samarbejde med høj kompleksitet, fordi det alt andet lige øger sandsynligheden for, at der undervejs dukker nye og mere effektive løsninger/teknologier op. Det er netop disse, at gevinstdelingsklausulen skal sikre, at parterne udnytter.

De udbudsretlige begrænsninger på kontraktændringer kan indskrænke anvendeligheden af klausulen, særligt i forhold til større scope-ændringer. Bestemmelsen kan derfor ikke erstatte behovet for optioner og lignende specifikke ændringsmekanismer.

## Eksempel på bestemmelse om gevinstdeling

*Operatøren skal løbende og mindst hver 6. måned præsentere mindst ét initiativ, som enten kan reducere omkostningerne i samarbejdet eller skabe forbedringer for parterne. Herunder navnlig forslag til, hvordan parterne kan opnå mere miljøvenlig transport, større passagervækst, øget kundetilfredshed eller øget interoperabilitet mellem denne kontrakt og lignende kontrakter, men også på tværs af forskellige transportsystemer.*

*Hvis operatøren foreslår en omkostningsreduktion eller en forbedring, der accepteres af trafikskabet, skal trafikskabet dele besparelsen/gevinsten ligeligt med operatøren (50:50) på grundlag af et fælles projekt, der skal aftales mellem parterne. Det er profitten, som deles mellem parterne. Et forslag som giver trafikskabet en merindtægt på DKK 1.000.000, men koster trafikskabet DKK 750.000 at implementere i direkte og indirekte omkostninger, repræsenterer således en gevinst på DKK 250.000, som herefter skal deles mellem parterne. Tilsvarende principper gælder ligeledes ved besparelser.*

*Operatøren skal fremlægge en foreslået besparelse/forbedring skriftligt. Forslag til besparelser/forbedringer skal omfatte:*

- *Et kort overblik over besparelsen/forbedringen.*
- *Den forventede driftsmæssige virkning. Medfører det nogen kvalitetsmæssig påvirkning af de ydelser, som er omfattet af kontrakten? Hvis ja, skal disse nøje beskrives.*
- *En detaljeret gennemgang af besparelsen/forbedringen i kontraktens restløbetid.*
- *En gennemgang af eventuelle risici forbundet med besparelsen/forbedringen.*

*For projektet opstiller parterne udvalgte indikatorer for succes, samt for hver indikator et spænd for opfyldelse, der strækker sig fra underopfyldelse til opfyldelse og overopfyldelse.*

*På den aftalte vurderingsdag opgøres graden af opfyldelse og operatørens samlede vederlag for projektet, inklusive alle faste og løbende omkostninger, herunder også til tredjemand, reguleres med XX% afhængig af afvigelse fra den gennemsnitlige vurdering af opfyldelsen.*

*Eventuel tvist vedrørende opgørelse afgøres efter kontraktens bestemmelser om tvister.*

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-

# ANBEFALINGER TIL DE TAKTISKE ELEMENTER

## DIGITALISERING OG DATA

### Generelt om digitalisering og data

- I kontrakten bør det tydeliggøres for kontraktens parter, hvorfor de skal opsamle bestemte datatyper, og hvad disse skal bruges til. Herunder med henblik på, at operatøren kan stille forbedringsforslag til, hvordan en given datatype kan bruges til at forbedre samarbejdet, eller hvilke datatyper trafikselkabet bør stille opsamlingskrav om, fordi det tilsvarende rummer et forbedringspotentiale. Se også side 45, afsnit 3.4.2.2. hvor der præsenteres en gevinstdelingsklausul og side 52, afsnit 3.4.2.4., hvor der præsenteres en ændringshåndteringsklausul.
- Komplexiteten i mere udviklede partnerskaber eller kontraktuelle økosystemer bevirker, at digitalisering af samarbejdet er en nødvendighed. Det kan eksempelvis være i form af fælles digitale samarbejdsfora, systemunderstøttelse af processer og synliggørelse af forpligtelser.
- Efter introduktionen af persondataloven, er det et centralt element i alle kontrakter, der berører data, at Parterne har en gensidig forståelse for hinandens processer for databehandling og eventuelle fælles processer. Dette skal sikre, at man på den mest effektive måde lever op til gældende persondataloggivning – herunder blandt andet, hvordan man håndterer tredjeparters forespørgsel på eksempelvis overvågningsmateriale.

### Digitalisering og data i relation til den kollektive trafik

- De udvalgte kontrakter indeholder bestemmelser, som præciserer, hvilke typer data, der opsamles. Det er vores vurdering, at der allerede opsamles en masse data i kontrakterne, men at det er mindre tydeligt, hvordan, hvorfor og i hvilken grad disse data udnyttes.
- Lov om ændring af lov om trafikselkaber og jernbaneloven blev vedtaget i februar 2019 og trådte i kraft per 1. juli 2019. Loven har blandt andet til formål at muliggøre en modernisering af vilkårene for transport- og mobilitetstjenester, herunder at sikre bedre rammer for udviklingen af digitale mobilitetstjenester, hvilket fremgår af lovændringens forarbejder. Lovændringen stiller krav til, hvilke data som skal udveksles mellem Parterne, videresalg af billetter og andre initiativer, der tilsammen kan være med til at bane vejen for udvikling af MaaS-løsninger.
- Bestemmelser om data bør yderligere adressere spørgsmålet om interoperabilitet. Dels sker der i øjeblikket en masse udvikling inden for interoperabilitet, som Parterne bør forholde sig til, således at kontrakten moderniseres og bliver kompatibel med den buket af transportløsninger, som før eller siden bliver forbundet af eksempelvis MaaS-apps.
- Vi mener, at branchens nye kontrakter bør forsynes med en regulering, som gør, at de kan imødekomme denne potentielle udvikling både af hensyn til de aktuelle markedstrends men også for, at kontrakterne lever op til den nuværende lovgivning.

# EKSEMPEL PÅ BESTEMMELSE

## DIGITALISERING OG DATA

### Uddybende forklaring

På baggrund af de gennemgåede kontrakter vurderes det ikke, at disse understøtter *Lov om ændring af lov om trafikselskaber og jernbaneloven*, som trådte i kraft pr 1. juli 2019.

Loven stiller alene krav til de offentlige trafikselskaber og Rejsekort & Rejseplan A/S og er således ikke møntet på private aktører. Imidlertid viser de gennemgåede kontrakter, at trafikselskaberne i nogen grad overfører disse pligter til operatørerne, hvorfor lovændringen påvirker begge parter.

Generelt vil vi anbefale, at kontrakterne indeholder en adgang til, at der kan foretages ændringer i det omfang, at lovgivningen ændrer sig, hvilket vi ikke har fundet eksempler på i de gennemgåede kontrakter. Dette skaber også sammenhæng til ændringsbestemmelsen, se side 52, afsnit 3.4.2.4. Med henvisning til KSF'erne knytter denne lovændring, efter vores vurdering, sig til et særligt vigtigt område – ligesom, at den konkret giver handlepligter for trafikselskaberne. Derfor har vi i eksemplet taget udgangspunkt i denne lovændring og vist, hvordan der skabes kontraktuel forankring af lovgivning.

Dernæst har vi givet et eksempel på en bestemmelse, der tager højde for nogle af de specifikke forpligtelser, som følger af lovændringen. Denne del af bestemmelsen er delvist inspireret af udbudsbetingelserne til Metrokontrakten og Arrivatogkontrakten, dog med den ændring, at trafikselskabet har visse pligter til at bistå operatøren i begyndelsen. Vi vil yderligere anbefale, at de systemtekniske krav defineres klart og vedlægges i et bilag, så operatøren mere præcist kender sine pligter.

### Eksempel på bestemmelse vedr. lovændring

#### **Lovændring**

*Lov om ændring af lov om trafikselskaber og jernbaneloven træder i kraft per 1. juli 2019. Af bemærkningerne til lovforslaget fremgår det, at lovforslaget har til formål "at gøre det muligt for den offentligt finansierede kollektive trafik at følge med den teknologiske udvikling og tilbyde passagererne tidssvarende løsninger, og samtidig sikre, at det bliver muligt for markedet at udvikle og drive nye og innovative digitale tjenester til gavn for brugerne".*

*Lovændringen medfører en række konkrete pligter til blandt andet datadeling og videresalg af billetter til tredjeparter. Derudover medfører lovændringen mulighed for, at Transport- og Boligministeren kan fastsætte nærmere regler for data, som skal stilles til rådighed for tredjepart, dataformater, videreudvikling mv.*

*Operatøren skal loyalt medvirke til, at trafikselskabet kan opfylde sine forpligtelser efter loven nu og i fremtiden. I det omfang at loven medfører skærpede krav, skal operatøren medvirke til at gennemføre de ændringer af kontrakten, som er nødvendige for, at trafikselskabet kan overholde loven.*

#### **Specifikke forpligtelser**

*Trafikselskabet er medlem af konsortiet bag Rejseplanen, og betaler for, at de transportydelse, som er dækket af kontrakten, er koblet op til rejseplanen.dk. I et samarbejde mellem Trafikselskabet og Operatøren, dog ledet af Trafikselskabet skal parterne indledningsvist definere, hvilke systemer og teknologier, det kræver for parterne for at kunne indsamle og dele det nødvendige data til portaler som Rejseplanen eller lign. portaler. Herunder skal Operatøren bistå Trafikselskabet med at indtænke systemintegrationer, systemåbenhed, dataformat, opdateringsfrekvenser og lignende, med henblik på, at Trafikselskabet kan opfylde dets forpligtelser efter loven.*

*Operatøren er ansvarlig for at løse problemer, som forhindrer, at den korrekte data er tilgængelig i Rejseplanen eller andre digitale platforme [angiv frekvens fx 24 timer i døgnet, 7 dage om ugen, året rundt]. Trafikselskabet skal dog i de første seks måneder af kontraktens løbetid på Operatørens anmodning medvirke til at uddanne Operatøren i, hvordan denne leverer korrekte data til Rejseplanen eller tilsvarende platforme. Operatøren skal yderligere have dokumenterende processer for udbedring af fejl i datatilgængelighed i de digitale platforme, såsom rejseplanen.dk. Responstiden fra tidspunktet, hvor fejlen opdages, og operatøren har modtaget en notifikation, skal være maksimalt [X] time. Trafikselskabet skal ligeledes på Operatørens anmodning bistå med at udarbejde disse dokumenterede processer i de første 6 måneder af kontraktens løbetid.*

# INDSPARK TIL INSPIRATION

## DIGITALISERING OG BEDRE BRUG AF DATA

### Udfordring:

- **Digitalisering og databrug:** Bedre udnyttelse af data og digitalisering er nødvendig for, at den kollektive trafik bliver en del af fremtidens Smart Cities og er et attraktivt transportalternativ, når branchen forandres. Gennemgående for interviews er, at data kun bliver brugt konstruktivt i varierende grad. Det bruges ofte til afrapportering og opfølgning på fejl og mangler og ikke udviklende arbejde.

### Forslag:

- **Åbne datastandarder:** Åbne datastandarder skaber grundlaget for, at den private sektor kan inddrages og bidrage til at løse nogle af problemerne, som den kollektive trafik står overfor ifm. Smart Cities og MaaS. For at skabe den bedste sammenhæng kan åben data hjælpe. Som eksempel her kan nævnes MaaS Global, som i Helsinki tilbyder Whim; en app, som giver kunderne en multimodal abonnementsbaseret løsning. Der arbejdes på lignende løsninger hos Västtrafik i Sverige. Her er det dog trafiksekskabet, som udarbejder løsningen. I Eindhoven stilles data til rådighed som en del af Smart City Strategy, hvor data for byggeri, energi, transport m.m. lægges ud i en vision om bl.a. sundere liv i byen og mindre forurening. Fokus i Eindhoven er desuden, at dataplatformen og -formatet er fremtidssikret, og at der ligeledes stilles en lovgivningsmæssig ramme, som gør innovationen mulig.
- **Innovation:** Det er vores opfattelse, at en stor mængde data indsamles, herunder realtidsdata om kørsel, og derfor ses allerede et uudnyttet innovationspotentiale. Her skabes der gode muligheder for innovation i produkter, men også drift (herunder effektiviseringer og ruteplanlægning). For at opnå innovation og benytte mulighederne i digitaliseringen kan langsigtet dialog være medvirkende til at skabe visioner for digitaliseringen af den kollektive trafik. Den manglende dialog og træge beslutningsprocesser påvirker hastigheden af integration af nye teknologier.
- **Sammenhæng:** Der sker en bevægelse fra at være transportudbyder til at være mobilitetsudbyder i den kollektive trafik. Digitalisering er en nødvendig understøttende del af denne proces. Samspillet mellem forskellige kollektive og private trafikformer som bus, metro, delebil, delecycel etc. skabes på baggrund af digitale løsninger, som hjælper med at skabe sammenhæng for passagerne. Noget af dette arbejde er allerede påbegyndt med fx Min Rejseplan og fusionen mellem Rejseplan og Rejsekort.



# INDHOLD

---

## 1. Introduktion (side 3)

## 2. Markedsafdækning (side 5)

## 3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## 4. Appendiks

- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-

# ANBEFALINGER TIL DE TAKTISKE ELEMENTER

## GOVERNANCE FOR SAMARBEJDE

### Generelt om governance for samarbejdet

- Formålet med denne type af bestemmelser er at sikre klare retningslinjer for, hvordan samarbejdet foregår, kontrolleres og genoprettes, hvis der opstår problemer.
- Typisk arbejder best practice-kontrakter med en udførlig beskrivelse af samarbejdsorganisationen. Beskrivelsen giver ikke bare en ramme for selve organisationen, men beskriver eksempelvis også processen for udarbejdelse af en fælles samarbejdshåndbog, der identificerer de processer og rutiner, som samarbejdet skal operere under. Dette kan relatere sig til flere forskellige lag, herunder bestemmelser om fælles arbejdssteder og fælles processer for løbende optimering både 'på gulvet' og i ledelseslag.
- Derudover er det nødvendigt at have klare rammer for elementer som håndteringen af uenigheder, og hvordan man sikrer, at kontrakten og relationen løbende tilpasses den aktuelle virkelighed.
- Dette er eksempelvis værdifuldt i de tilfælde, hvor det viser sig, at Parterne må lave ændringer til aftalen (se eksempel på ændringshåndteringsbestemmelse). Her er det vigtigt, at der foreligger en klar proces til håndteringen af dette, således at der er fuld klarhed over, hvad der egentlig er aftalt, hvad implikationerne af ændringen er, samtidig med at man overholder udbudsretten.

### Governance for samarbejdet i relation til den kollektive trafik

- Vi kan i de gennemgåede kontrakter se, at der er spor af denne type bestemmelser, men de har dog det til fælles, at der mangler operationalisering, som fastlægger rammerne for samarbejdet.
- Kontrakterne indeholder standardbestemmelser om kontrolmuligheder og konflikthåndtering, men mangler regulering af, hvordan det daglige samarbejde skal foregå og hvilke processer, der skal sikre værdirealiseringen.
- Generelt får man ved gennemgang af aftalerne indtrykket af, at Parterne opererer selvstændigt og uden et egentlig samarbejde i kontraktrelationen. Således er der ikke identificeret et samarbejdsbilag eller tilsvarende regulering i de gennemgåede kontrakter.
- Kontrakter i den kollektive trafik er typisk serviceaftaler med en betydelig kompleksitet, og der bør derfor arbejdes mere med rammerne for det gode samarbejde imellem operatører og trafiksselskaber.

# EKSEMPEL PÅ BESTEMMELSE

## GOVERNANCE FOR SAMARBEJDE 1/4

### Uddybende forklaring

Mekanismer til effektive ændringshåndteringsprocesser er et vigtigt redskab i længerevarende kontraktuelle relationer. På kontrolleret vis kan parterne tilpasse sig eksempelvis lovændringer om datakrav eller integrationen af de løbende forbedringsforslag, eksempelvis på teknologiområdet.

Baseret på gennemgangen af kontrakterne, og drøftelser med forskellige interessenter, er det vurderingen, at dette er et område, hvor man med fordel kan arbejde på udvikling.

Eksemplet til højre tager udgangspunkt i best practice fra store IT-aftaler, hvor ændringsproceduren er central i udviklings- og implementeringsarbejdet. Rammerne er dog så tilpas generiske, at man med fordel kan implementere det i transportsektoren.

Fristerne er vejledende og skal fastsættes efter de konkrete behov i et givet samarbejde.

Se også figuren på næste side, som visualiserer ændringsprocessen, når trafikselskabet fremsætter ændringsanmodninger.

### Eksempel på bestemmelse om ændringshåndtering\*

*Efter Kontraktens underskrivelse kan begge parter fremsætte en anmodning om ændringer efter nedenstående retningslinjer. Ændringer skal være i overensstemmelse med de til enhver tid gældende udbudsretlige regler.*

#### **Trafikselskabets ændringsanmodninger**

*Trafikselskabet kan fremsætte ændringsanmodninger med et mindsteindhold, som i overensstemmelse med bilag x. Operatøren skal hurtigst muligt, og senest 10 arbejdsdage efter modtagelsen af trafikselskabets ændringsanmodning, sende et løsningsforslag med et mindsteindhold, som beskrevet i bilag x. Såfremt det ikke er muligt for operatøren at sende et løsningsforslag senest 10 arbejdsdage efter modtagelsen af ændringsanmodningen, skal operatøren hurtigst muligt oplyse årsagen hertil, og meddele, hvornår trafikselskabet vil modtage løsningsforslaget. Kun hvis operatøren i løsningsforslaget påviser, at ændringsanmodningen af kommercielle eller væsentlige funktionsmæssige hensyn ikke kan gennemføres, kan operatøren nægte at efterkomme en ændringsanmodning.*

*Trafikselskabet skal hurtigst muligt, og senest 10 arbejdsdage efter modtagelsen af løsningsforslaget, oplyse, om dette accepteres, idet det ellers bortfalder. Alternativt kan trafikselskabet anmode om ændringer til løsningsforslaget, som operatøren skal indarbejde i et revideret ændringsforslag senest 10 arbejdsdage efter denne har modtaget anmodningen om ændringen af løsningsforslaget.*

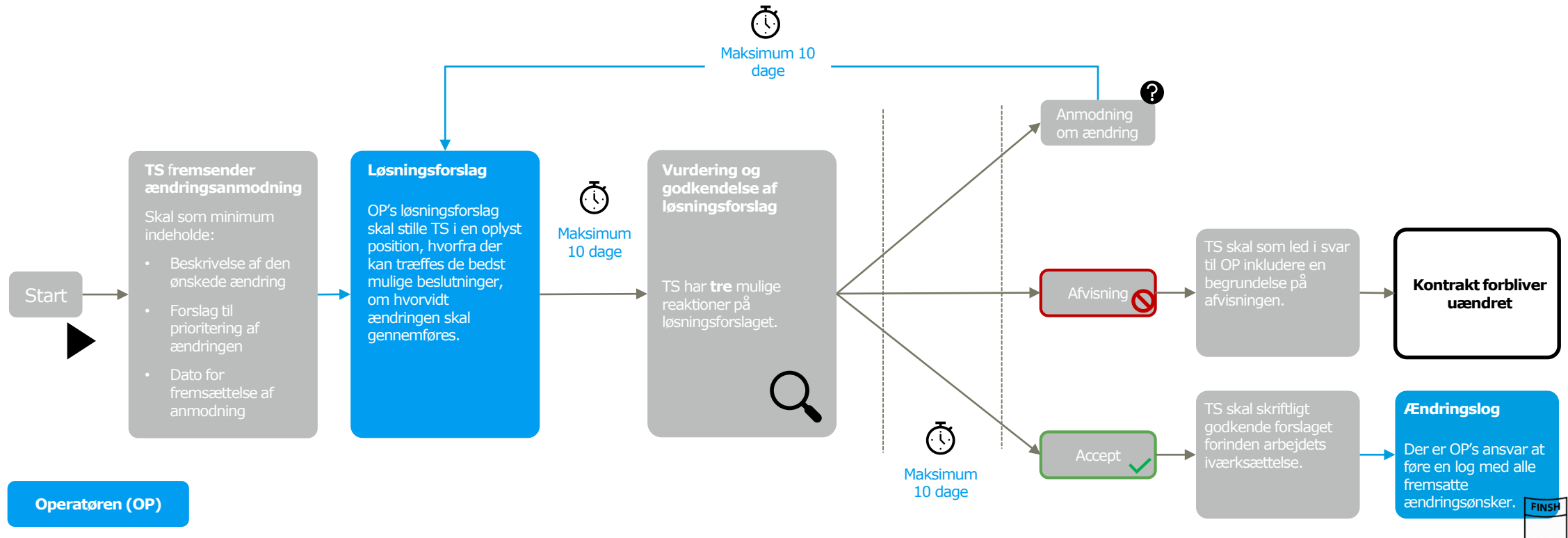
#### **Operatørens ændringsanmodninger**

*Hvis operatøren ønsker at foretage ændringer i forhold til det aftalte, fremsættes anmodning herom til trafikselskabet. Operatørens ændringsanmodning skal have et mindsteindhold, som beskrevet i bilag x. Trafikselskabet skal hurtigst muligt, og senest 10 arbejdsdage efter modtagelsen, behandle operatørens forespørgsel, og meddele, hvorvidt ændringsanmodningen kan imødekommes. I de tilfælde, hvor det er nødvendigt for at undgå væsentlige tab for operatøren, er trafikselskabet forpligtet til at acceptere ændringer, som ikke påfører trafikselskabet yderligere omkostninger eller tab.*

#### **Ændringslog**

*Operatøren skal opretholde en fælles ændringslog, der indeholder al relevant dokumentation vedrørende ændringer, herunder dateret ændringsanmodning og løsningsforslag, samt indarbejde ændringerne i kontrakten.*

# EKSEMPEL PÅ BESTEMMELSE GOVERNANCE FOR SAMARBEJDE 2/4\*



\* Visualiseringen for ændringsbestemmelsen er her vist for situationen, hvor trafikselskabet fremsætter ændringsanmodningen.

# EKSEMPEL PÅ BESTEMMELSE

## GOVERNANCE FOR SAMARBEJDE 3/4

### Uddybende forklaring

De gennemgåede kontrakter er udpræget transaktionelle. Vi har her givet et forslag til en hardship-klausul, som kan bruges til inspiration, hvis parterne bevæger sig over i relationelle kontrakter, hvor de finder behov for en sikkerhedsventil til at regulere den usikkerhed, som alt andet lige er forbundet med denne type samarbejder.

Begrebet hardship karakteriseres ved efterfølgende omstændigheder i form af faktiske, økonomiske eller retlige forhold, der gør opfyldelsen af kontrakten væsentligt mere byrdefuld for en af parterne, end de var i stand til at forudse og indkalkulere på kontraktindgåelsestidspunktet. Det drejer sig således dels om at præcisere under hvilke begivenheder, at klausulen konkret finder anvendelse, men også hvad de økonomiske konsekvenser af anvendelsen bliver. Generelt gælder, at hardship-klausulerne vækkes til live, når en begivenhed for løftegiver var upåregnelig, væsentligt og udefrakommende. Desuden skal hardship-klausulen præcisere den særlige procedure, som iværksættes under hardship – herunder, om der skal ske genforhandling, inddragelse af mægler eller gøres brug af voldgift.

Det er vigtigt at være opmærksom på de udbudsretlige begrænsninger på kontraktændringer, hvilket indebærer, at kontraktens grundlæggende elementer ikke må ændres. Hvis værdien af ændringen holder sig inden for tærskel i Udbudslovens § 180, anses det ikke som ændring af grundlæggende elementer. § 183 giver desuden videre adgang til ændringer i tilfælde, hvor ændringsbehovet skyldes upåregnelige forhold.

En hardship-bestemmelse er forbundet med transaktionsomkostninger lige fra at implementere bestemmelsen i kontrakten til at betale en evt. mægler for sit arbejde. Derfor fordrer anvendelsen af hardship-klausuler kontrakter af en betydelig værdi, høj kompleksitet og lang varighed.

Klausulens konkrete udformning bør i særlig grad ske under nøje hensyn til de udfordringer og behov, som definerer parternes samarbejde. Herunder er fristerne vejledende og skal justeres efter de konkrete behov.

### Eksempel på bestemmelse om hardship

#### 1. Hardship

##### 1.1 Efterfølgende omstændigheder

*En part skal opfylde sine forpligtelser, selvom opfyldelsen er blevet mere byrdefuld, enten fordi omkostningerne ved opfyldelse er steget, eller fordi værdien af modydelsen er faldet.*

##### 1.2 Hardship

*Måtte der indtræde begivenheder af en sådan karakter, der ikke kan betegnes som force majeure, men som er af udefrakommende karakter, og som væsentligt forrykker kontraktens balance, og som parterne ikke havde kendskab til eller burde have taget i betragtning ved kontraktens indgåelse, er parterne i fællesskab forpligtet til at genforhandle de dele af kontrakten, der påvirkes heraf og/eller forhandle om forhold, der ikke i nærværende kontrakt er taget stilling til med henblik på at søge den oprindelige balance i kontrakten genskabt eller bringe den til ophør. Værdien af en ændring må dog ikke overstige 50 pct. af værdien af den oprindelige kontrakt. Den maksimalt tilladte ændring i værdi skal beregnes på grundlag af den ajourførte pris på tidspunktet for ændringen, når kontrakten indeholder en prisreguleringsklausul. Ændringen må endvidere ikke ændre kontraktens overordnede karakter. En sådan aftale skal betragtes som en tillægsaftale til nærværende kontrakt, hvilken aftale udfærdiges skriftligt og underskrives af parterne.*

##### 1.3 Procedure og ansvar

*Anmodning om genforhandling skal ske så hurtigt som muligt, og ikke senere end 14 kalenderdage efter, at parten får kendskab til eller burde have fået kendskab til, at hardship er indtrådt, og skal angive de nærmere årsager til, at der foreligger hardship, og hvilke ændringer i kontrakten, der efter den bebyrdede parts opfattelse er nødvendige for at genetablere kontraktens balance.*

*Parterne skal opfylde deres forpligtelser, selv om en part har anmodet om genforhandling. Parterne er erstatningsansvarlige for manglende loyalitet og god tro under genforhandlingen, som sigter på at genoprette kontraktens balance.*

*Hvis parterne er enige herom, kan der inddrages en uvildig mægler til løsning af uenigheden. Hvis det ikke lykkes parterne at nå til enighed inden for 21 kalenderdage, evt. ved inddragelse af en uvildig mægler, fortsættes proceduren efter pkt. 3 fra underpunkt ii).*

# EKSEMPEL PÅ BESTEMMELSE

## GOVERNANCE FOR SAMARBEJDE 4/4

### Eksempel på bestemmelse om hardship

#### 2. Mægler

Parterne skal fra projektets begyndelse have udpeget en uvildig mægler i fællesskab. Hvis parterne ikke er lykkedes hermed, skal [indsæt navnet på den ønskede voldgift] inden 14 kalenderdage udpege en uvildig mægler efter anmodning fra én af parterne eller parterne i fællesskab. Parterne forpligter sig i aftalen med mægler til at sikre, at mægler tiltræder proceduren i punkt 3. Mægler skal have omfattende kendskab til kollektiv transport gennem uddannelse eller forskning og praktisk erfaring. Såfremt mægler ønsker at blive udskiftet i løbet af kontraktens løbetid, skal der findes en ny mægler efter en procedure svarende til den ovenfor nævnte. Parterne kan kun udskifte en siddende mægler, hvis begge er enige herom. Honoraret til mægler bæres ligeligt af parterne.

#### 3. Uenighed

Retsforholdet ifølge denne kontrakt og dennes fortolkning afgøres efter dansk ret.

Enhver uenighed efter en eller flere parters opfattelse om nærværende kontrakts forståelse, fortolkning og/eller udfyldning, dens indhold, omfang, ophør eller opfyldelse afgøres endeligt og bindende ved følgende procedure:

- i. Parterne skal så vidt muligt løse enhver uenighed i mindelighed og i evt. fortsættelse heraf udfærdige et tillæg til nærværende kontrakt, der herefter skal udgøre en integreret del af nærværende kontrakt. Hvis parterne er enige herom, kan der inddrages en mægler til løsning af uenigheden.
- ii. Mægler kan inddrages på anmodning fra en af parterne, når disse ikke ved genforhandling, jf. pkt. 1.2, har kunnet finde en løsning inden 21 kalenderdage regnet fra den dag en af parterne har anmodet om forhandling. Det er en forudsætning for mæglerens inddragelse, at der som begrundelse for parternes forhandling er påberåbt hardship. Hvis der ikke er påberåbt hardship i henhold til pkt. 1.3, kan mægler ikke inddrages og konflikten skal løses direkte ved voldgift, jf. pkt. 3 iv). Mægler kan inddrages før udgangen af de 21 kalenderdage, hvis parterne er enige herom, eller hvis én af parterne nægter at indgå i forhandling med modparten.
- iii. Når en af parterne vælger at inddrage mægler til at finde en løsning på parternes konflikt, jf. pkt. 3 ii), skal følgende procedure følges af parterne:
  - a) Mægler skal hurtigst muligt kontakte parterne og gøre dem opmærksomme på, at denne nu er inddraget til konfliktløsning.
  - b) Når mæglerens notifikation er kommet frem, skal parterne inden for 10 kalenderdage have indsendt følgende til mægler:
    - i. En begrundet redegørelse for konflikten, herunder hvad der er årsagen til uenigheden, og hvorvidt der er tale om hardship.
    - ii. Et konkret forslag til, hvordan konflikten skal løses, hvis mægler lægger til grund, at der foreligger hardship.
  - c) Mægleren skal som det første, inden 10 kalenderdage fra modtagelsen af parternes forslag til løsning af konflikten, tage stilling til, om der er tale om hardship eller ej. Hvis mægler ikke finder, at der foreligger hardship, fortsætter aftalen uændret. Hvis mægleren finder, at der foreligger hardship, skal han udvælge én af de to parters samlede løsningsforslag. I denne udvælgelse skal mægler lægge vægt på, hvilket forslag, der er bedst egnet til at genskabe kontraktens oprindelige balance. I mæglerens svar skal fremgå, hvilke momenter denne har lagt vægt på.
  - d) I perioden fra mægler inddrages, og 10 kalenderdage efter denne er fremkommet med sin beslutning, er parterne frie til at fortsætte deres indbyrdes forhandling. Når parterne ikke i denne periode finder frem til en fælles løsning, lægges mæglerens beslutning til grund og udgør herefter en integreret del af parternes aftale.
- iv. Kan parterne ikke i mindelighed blive enige inden for 15 kalenderdage, jf. pkt. 3 i), er hver af parterne berettiget til at indbringe sagen for [indsæt navnet på den ønskede voldgift] og forpligter sig samtidig med til i sin sags førelse uopholdeligt at fremme sagen, således at en afgørelse opnås hurtigst muligt.



# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-

# ANBEFALINGER TIL DE TAKTISKE ELEMENTER

## SAMARBEJDSKULTUR

### Generelt om samarbejdskulturen

- Bestemmelser vedr. samarbejdskulturen handler om at skabe en fælles forståelse og en fælles målsætning mellem Parterne ift. samarbejdet. Herunder ser man typisk bestemmelser præget af de loyalitets- og samarbejdsforpligtelser, som følger af obligationsretten. Der er typisk ikke tale om bestemmelser, som går væsentligt videre, end baggrundsretten, men det er vores opfattelse, at det er formålstjenligt at beskrive disse forhold eksplicit i kontrakterne for at synliggøre dem for kontraktens parter.
- Bestemmelserne kan med fordel uddybes og konkretiseres, så det bliver tydeligere, hvad Parterne forventer af hinanden. Best practice-kontrakter indarbejder således de relationelle elementer, som er relevante i det pågældende forhold. Se fra side 23, afsnit 3.2. I denne forbindelse er det afgørende, at Parterne anvender bestemmelser, som fastlægger procedurer og formalia til at understøtte det ønskede samarbejde, så de gode intentioner bliver operationaliseret.
- Indarbejdelsen heraf bør tage højde for kontraktens størrelse og varighed.

### Samarbejdskulturen i relation til den kollektive trafik

- Det er indtrykket, når der læses på tværs af de udvalgte kontrakter, at man kun i et meget begrænset omfang adresserer samarbejdskulturen mellem trafikelskaber og operatører.
- Der er gennemgående mangel på operationaliserbare samarbejds mekanismer. Typisk er de praktiske forpligtelser imellem Parterne (såsom buskørslen og koordinationen med myndigheder) klare, men det savnes, at aftalerne forholder sig til, hvordan man i fællesskab kan arbejde med løbende optimeringer, no blame-kulturer og lignende. Vi har eksempelvis set kontrakter med begrænsede operationaliserbare forpligtelser, som forsvinder i omfattende bilag, og som derfor ikke bidrager væsentligt til, at operatøren tilstræber, at der opnås et positivt samarbejde.
- Generelt får man ved gennemgang af aftalerne indtrykket af, at Parterne opererer selvstændigt og uden et egentligt (kontraktbestemt) samarbejde.
- Kontrakter i den kollektive trafik er typisk serviceaftaler med en betydelig kompleksitet, og der bør derfor arbejdes med at implementere de kulturelle rammer for det gode samarbejde imellem trafikelskab og operatør.

# EKSEMPEL PÅ BESTEMMELSE

## SAMARBEJDSKULTUR

### Uddybende forklaring

Det er vigtigt, at Parterne arbejder med en præcis og gensidig forståelse af, hvad det er for et samarbejde, de har indgået. Derfor anbefales det, at større relationelle kontrakter indeholder regulering, som ikke bare belyser formålet, men også rammesætter den gode og forventede samarbejdskultur i kontraktens løbetid.

Eksemplet til højre arbejder således med at inkludere flere af de vigtige relationelle elementer (se side 23, afsnit 3.2), samtidig med at de bindes op på operationelle forhold, såsom mødeforpligtelser, brugen af uvildige skønsmænd, rammen for løbende forbedringer og anvendelsen af proaktive handlepligter.

Fremhævningerne med fed angiver centrale begreber, der er omdrejningspunktet for det respektive tekstafsnit.

Endelig skal det bemærkes, at en bestemmelse af denne type om samarbejde ikke kan stå alene, men understøttes af "hårdere" regulering af samarbejdet i form af governance-bestemmelser. Se fra side 50, afsnit 3.4.2.4.

### Eksempel på bestemmelse til præcisering af samarbejde

*Parterne har indgået denne kontrakt med henblik på at opnå en værdiskabelse for begge parter. Nedenfor fremsættes Kontraktens relationelle grundlag, som samarbejdet skal bygge på.*

*Parterne, er indforstået med, at realiseringen af kontraktens succeskriterier kræver en indsats fra begge parter, og at parterne især kan tillade sig at forvente det krævede **engagement**, såsom aktiv deltagelse, velforberedte møder m.fl., fra hinanden. Manglende engagement kan derfor adresseres gennem kontraktens tvistløsningsmekanisme.*

*Parterne vil være **nysgerrige** og bestræbe sig på at gøre en indsats, for på et overordnet niveau at forstå hinandens kommercielle interesser og forretningsmodel. Denne forståelse skal sikre, at parterne i fællesskab kan arbejde med at samarbejdet og driften er genstand for løbende forbedring. Dette skal konkret ske gennem et fælles udviklingsmøde hver 6. måned, hvor parterne skal drøfte vidensdeling, potentielle forbedringer og implementeringen heraf.*

*Parterne vil stræbe mod, at alle allokeringer, kommercielle såvel som ydelsesbaserede, er afbalancerede, rimelige og så vidt muligt **gensidigt fordelagtige**. Gensidigheden er vigtig for vores samarbejde, og skal sikre, at såvel operatøren som trafikelskabet opnår den størst mulige værdi i kontraktforholdet. Såfremt den ene part, i forbindelse med forhandlinger eller ændringer i kontrakten, føler, at allokeringen er ubalanceret, og man ikke på ledelsesniveau kan nå til enighed herom, er den "forurettede" part berettiget til, at man i fællesskab udpeger en uvildig og kompetent tredjepart til at give en skønsvurdering.*

*Parterne har som led i et ønske om **gennemsigtighed** en forpligtelse til over for hinanden at være **ærlige**. På alle niveauer i forholdet er der således en forventning om, at alle interaktioner tager udgangspunkt i præcis og oprigtig kommunikation. Et af virkemidlerne til at nå dette, og den ønskede balance i forholdet, er en kultur, hvor udfordringer tilgås med et **konstruktivt, no-blame og løsningsorienteret samarbejde**, og hvori der fokuseres på, hvordan parterne i fællesskab kan udbedre situationen eller håndtere/mindske en risiko, jf. afsnittet om proaktive handlepligter.*

*Parterne vil undgå opportunistisk adfærd og løbende stræbe efter at agere efter disse samarbejdsprincipper. For at opnå resultater skal disse ord afstemmes med parternes handlinger – **parterne skal agere, som parterne har sagt, at de vil**. Derfor anerkendes de også som kontraktuelle forpligtelser på niveau med de øvrige forpligtelser i kontrakten, med de konsekvenser og muligheder det medfører.*

# INDSPARK TIL INSPIRATION

## BRANCHEUDVIKLING KRÆVER DIALOG OG SAMARBEJDE

### Udfordring:

- **Dialog:** Et af de gennemgående temaer for alle parter i det komplekse interessentlandskab og beslutningsproces er, at samarbejdet kan forbedres. På den korte bane må dette løses i et uformelt fællesskab, men med afsæt i Sverige/Skåne-casen kan denne form for dialoger adresseres kontraktuelt – altså det kan indskrives som en del af et fremtidigt nyt kontraktsetup. Den tætte dialog er særligt vigtig i en periode, hvor teknologien flytter sig hurtigt samtidig med, at risikohåndtering sker ved at udvide kontraktlængden. Samarbejdskulturen kan altså med fordel løftes. Se fra side 56, afsnit 3.4.2.5.

### Forslag:

- **Udviklende dialog:** Det er essentielt for dialogen, at den ikke alene (som i dag) bliver brugt til kontrol og afrapportering, men derimod skal den bruges til at fremme innovation og problemløsning. Erfaringscasen fra Skåne og desuden Region Västra Göteland og Västtrafik er blevet fremhævet for brugen af incitament i deres kontrakter. Imidlertid er de underliggende samarbejdsmekanismer mindst lige så interessante. Samarbejdet er baseret på en række formelle processer, som Parterne handler på baggrund af. Fx bruger man såkaldte 'process maps' til at beskrive, hvordan ruter, afgangstider mv. kan blive ændret – herunder, hvilke dele af denne proces Parterne har ansvar for. Man har afholdt workshops mellem Parterne, hvor man fastsatte fælles værdier (fx tillid). Parterne gennemfører såkaldte temperaturmålinger, hvor de sammen tjekker, i hvilket omfang de på et givet tidspunkt har tillid til hinanden. Denne samarbejdstænkning kan udnyttes til at forbedre samarbejde.
- **Forståelse mellem Parterne:** Parterne er enige om mange ting, men dialog er vigtig for at skabe fælles forståelse, hvis der er behov for ændringer – fx omkring finansiering, samtænkning m.m. Det afgørende for at imødekomme KSF'erne er, at Parternes målsætninger i højere grad forenes. Herunder kunne DKT medvirke til at facilitere samarbejder mellem branchens parter, afholde workshops og lignende initiativer, som kan uddanne Parterne til i højere grad at tænke i samarbejde. Erfaringscasene fra Sverige er et eksempel på, hvordan Parterne kan påvirke fx politikerne, når de sammen definerer målsætninger.
- **Utraditionelle partnerskaber:** Branchen kan med fordel tænke i samarbejder, som rækker udover transportbranchen. Münchens erfaringscase viser, at man har haft succes med, at teaterbilletter inkluderer offentlig transport. Endvidere bliver store kulturelle begivenheder i München kun tilladt, såfremt der indgås aftale om kombinationsbilletter.

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-

# ANBEFALINGER TIL DE TAKTISKE ELEMENTER

## KOMMUNIKATION OG AFRAPPORTERING

### Generelt om kommunikation og afrapportering

- Bestemmelser om kommunikation og afrapportering er centrale for den løbende opfølgning på kontraktens udførelse og samarbejdet mellem Parterne, og er tæt forbundet med samarbejdsforpligtelserne og samarbejdsorganisationen.
- Den gode brug af sådanne bestemmelser handler om, at Parterne i fællesskab får identificeret, hvilke forhold der er kritiske at følge op på, og hvordan man ønsker løbende at gøre dette. Relevante forhold vil typisk være eksempelvis en overordnet status, KPI'er, samarbejdet, miljømæssige forhold og hvad der ellers må kunne identificeres som kritiske forhold.
- Såfremt kommunikations- og rapporteringsmekanismerne ikke fungerer Parterne imellem risikerer man, at der går vigtig viden tabt, og Parterne fratages muligheden for at reagere på et oplyst grundlag.
- Best practice-organisationer arbejder endvidere med proaktive handlepligter, som grundlæggende set er en rapporterings-, og samarbejdsforpligtelse til den proaktive håndtering af risici i kontraktforløbet.

### Kom. og afrapportering i relation til den kollektive trafik

- Kommunikationen og rapporteringen har en nær sammenhæng til samarbejdskulturen, og ligesom det er tilfældet med samarbejdskulturen, savnes der her generelt en mere omfattende og præcis regulering af forpligtelserne.
- Generelt får man i de udvalgte kontrakter dermed indtrykket af, at Parterne opererer selvstændigt og uden meget værdiskabende og proaktiv dialog. Eksempelvis er det i en af de udvalgte kontrakter blot et krav, at trafikselskabet kan komme i kontakt med vognmanden.
- Undtagelsen til dette er Metro-kontrakten, som bør kunne bringe inspiration til andre af branchens områder. Kontrakten indeholder dels beskrivelse af en organisatorisk kommunikationsstruktur og dels en fast rapporteringsstruktur for drift, kundeservice og vedligehold inkl. fast mødefora. Dertil følger omfattende beskrivelser af rapporteringsforpligtelserne og anvendelsen heraf.
- Vi vurderer således, at et større fokus på regulering af effektiv og proaktiv kommunikation vil bringe stor værdi til styringen af samarbejdet i branchens kontrakter.



# EKSEMPEL PÅ BESTEMMELSE KOMMUNIKATION OG AFRAPPORTERING

## Uddybende forklaring

Værdiskabende og operationaliserbare bestemmelser om kommunikation og rapportering vurderes at være en gennemgående mangel i de analyserede kontrakter.

Et eksempel herpå er bestemmelsen til højre om proaktive handlepligter. Bestemmelsen fokuserer på at være mere end reaktiv rapportering på KPI'er ved at stille krav om løbende og proaktiv dialog/rapportering på risici i igangværende aktiviteter.

Anvendelsen skal kobles til bestemmelser om samarbejdsorganisationen, jf. henvisning til projektledelsen m.m.

## Eksempel på bestemmelse om kommunikation og afrapportering

### **Proaktive handlepligter**

Parterne er forpligtet til at efterleve kontraktens bestemmelser om proaktive handlepligter. Formålet med dette afsnit er at etablere et sæt proaktive risikostyringsredskaber, der skal anvendes i kontraktforholdet, hvis der opstår risiko for misligholdelse af kontrakten eller andre leveranceproblemer. Dette gælder for såvel opstartsfasen som for udførelsesfasen.

### **1 Aktivitets- og risikorapport**

Risikorapporteringen drives af operatøren og skal indeholde en beskrivelse af de risici for igangværende aktiviteter, som operatøren eller trafiksselskabet har identificeret. Operatøren skal i rapporten anvende farvekoderne grøn, gul og rød. Hvis aktivitetens status er normal, og ingen særlige risici er identificeret, er aktiviteten grøn. Gul og rød er nærmere beskrevet nedenfor.

Grøn	Gul	Rød
Aktivitetens status er normal. Ingen særlige risici identificeret.	Ingen eller ubetydelige problemer, men der er visse risici, som kan bringe leverancerne i fare. Eksempler på sådanne risici (ikke udtømmende): <ul style="list-style-type: none"> <li>Mindre overskridelse af servicemål (&lt; 1% point)</li> </ul>	Aktuelle og betydelige leveranceproblemer er indtrådt eller forventes at ville indtræde. Eksempler på sådanne risici/leveranceproblemer (ikke udtømmende): <ul style="list-style-type: none"> <li>Væsentlig overskridelse af servicemål (&gt; 1% point)</li> </ul>

### **2 Møde om rapporterede forhold**

Når operatøren har fremlagt sin rapport, kan trafiksselskabet kræve, at parterne mødes med henblik på at drøfte de identificerede risici og/eller leveranceproblemer. På mødet skal parterne drøfte vurderingen af hver enkelt risiko/leveranceproblem og de handlinger, der skal foretages. Forhold identificeret som "gul" behandles i projektledelsen, mens forhold kategoriseret som "rød" skal eskaleres til styregruppen.

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

3.3. Kontraktuel baseline

3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

3.4. anbefalinger (side 34)

3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

3.4.2.1. KPI'er (side 40)

3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

4.1. Markedsafdækning

4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)

4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

4.4. Erfaringscases (side 119)

4.5. Gennemførte interviews (side 128)

---

# ØVRIGE ANBEFALINGER

## OVERVEJELSER VED KOMMENDE UDBUD 1/3

### Udfordringer og markedsobservationer:

- **Konsolidering:** Markedet for kollektiv trafik i Danmark vurderer vi som modent med bevægelser i retning af markedskonsolidering som følge af denne modenhed. Større operatører kan give mulighed for stordriftsfordele, som kan omsættes til lavere priser. Dette udnyttes ikke med de nuværende kontrakter. Se side 66, afsnit 3.4.3.
- **Manglende fleksibilitet til at samarbejde om KSF'erne:** Som nævnt, er kontrakterne uflexible ift. ændringer i behov under kontraktperioden eller mulighed for innovation m.m. Manglen på fleksibilitet gør det vanskeligt at arbejde med de fire KSF'er.
- **Multimodale løsninger:** De nuværende kontrakter tager ikke højde for fremtidens multimodale behov pga. et komplekst beslutningslandskab og manglen på samarbejde på tværs af transportformerne. Desuden bliver trafikmønstre i højere grad en blanding af private og offentlige transporttyper i fremtiden.

### Forslag:

- **Størrelse på kontrakter:** Større kontrakter tiltrækker en byderkreds med større spillere, som kan presse prisen ned pga. stordriftsfordele. Den gradvise konsolidering af markedet betyder, at der er flere spillere, som kan byde ind på de større kontrakter. Fordelene ved større kontrakter ses dog kun, hvis operatøren fx har ansvar for løbende driftsoptimering eller i højere grad får medansvar for planlægning af køreplaner og dermed selv kan omsætte fordelene ved optimeringerne. Se også forslag til ændringshåndtering på side 52, afsnit 3.4.2.4.
- **Kontraktlængde:** Kontraktlængden kan anvendes som greb til at håndtere risikodeling, som specielt understøtter grøn omstilling og innovation. Dog er det vigtigt at holde fleksibilitet for øje. Kontrakterne skal afspejle afskrivningen på nye tiltag. Fx er det usikkert, hvad brint- eller elbusser kan bruges til, efter kontrakten er udløbet, og kontraktlængden kan derfor med fordel afspejle afskrivningen på materiel. Der ses allerede i dag et arbejde med kontraktlængder ifm. Elbusser. Se også næste side hvor risiko behandles nærmere.
- **Geografiske og multimodale udbud:** Geografiske udbud i stedet for udbud per linje kan skabe en mere sammenhængende trafik. Dette kan også opnås med multimodale udbud. Et eksempel er Limburg i Holland, hvor man ser et geografisk multimodalt udbud. Det er vigtigt at nævne, at optimering og sammenhæng ved multimodalitet også hænger sammen med indretning af infrastrukturen, fx parkering ved stationer, som i dag ligger udenfor udbud af trafikken. Geografiske og multimodale udbud ligger også op til større udbud.

# ØVRIGE ANBEFALINGER

## OVERVEJELSER VED KOMMENDE UDBUD 2/3

### Udfordringer og markedsobservationer:

- **Risiko og aktivejerskab generelt:** De kontrakter som er blevet gennemgået i denne analyse vidner om, at der er etableret nogle faste praksisser for, hvordan risici fordeles, og hvem der ejer hvilke aktiver. Det er vigtigt med jævne mellemrum at overveje, om disse fordelinger er begrundet i økonomiske rationaler.
- **Risikoallokering ifm. grøn omstilling:** Transitionsperioden fra en teknologiform til en anden skaber nogle særlige udfordringer for operatørerne i forhold til anskaffelse af eksempelvis busser. Det er vigtigt at overveje, hvordan der skabes basis for at udnytte ny teknologi. Se også gevinstdelingsklausulen på side 45, afsnit 3.4.2.2.

### Forslag:

- **Principper for fordeling af risiko og aktivejerskab:** Parterne bør sammen nøje gennemgå den aktuelle fordeling af risici og ejerskabet af aktiver, særligt mellem operatører og trafikselskaber, men optimalt set også mellem trafikselskaber og kommuner/regioner. Parterne skal holde for øje, at det ikke drejer sig om at bære så lidt risiko som muligt. Des mindre risiko en part er villig til bære, jo højere compensation skal modparten alt andet lige have for at bære den tilbageværende risiko. Risiko skal derfor fordeles på baggrund af hvilken part, der er billigst og bedst til at bære risikoen. Det kan fx skyldes, at en af parterne har bedre forudsætninger for at påvirke eller håndtere en given risiko.
- Et eksempel på en risiko er svingende brændstofpriser, som vil påvirke en operatørs profitabilitet. Her er spørgsmålet, om risikoen for udsvinget er placeret billigst hos en operatør eller et trafikselskab. Hvis et stort trafikselskab står overfor en masse mindre operatører, kan det tilsige, at trafikselskabet billigst kan håndtere risikoen fx ved, at operatøren kompenseres for udsving målt i forhold til et givet prisindeks.
- Tilsvarende kan parterne overveje, om ejerskabet af aktiverne er fordelt optimalt\*. Hvis et udbud har en varighed på 6 år, og afskrivningsprofilen på en bus er 12 år, samtidig med at der er en risiko for, at operatøren ikke kan bringe materiellet i anvendelse på andre ruter, så kan det tilsige, at trafikselskabet ejer busserne. Ligeledes giver det en betydelig risiko for operatørerne at byde på opgaver med materiel, fx elbusser, i en transitionsperiode, hvor det ikke står klart, hvilken teknologi, som fremover bliver fremherskende. Her kan et alternativ til længere kontrakter være, at ejerskabet til aktiverne genovervejes. I de gennemgåede kontrakter kan vi se en forskel på fordelingen af aktivejerskabet i bustrafikken, hvor operatøren i vid udstrækning ejer materiellet og infrastruktur, modsat den skinnebårne trafik hvor operatøren i højere grad får dette stillet til rådighed. Parterne kan således hente inspiration i hinandens kontrakter.
- I Movia-aftalen er indarbejdet mulighed for et forsøg med brintbusser, som operatøren kompenseres for. Dette er et godt eksempel på en måde at opnå større viden om ny teknologi. Et alternativ kunne være at Movia selv ejede forsøgsbusserne for at reducere denne risiko for operatøren.

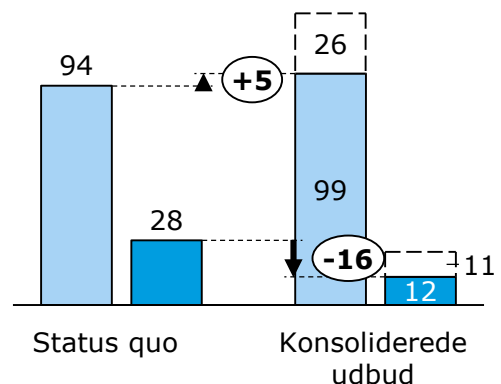
## ØVRIGE ANBEFALINGER

## OVERVEJELSER VED KOMMENDE UDBUD 3/3

## Estimat af transaktionsomkostninger for nuværende busudbud

Est. transaktionsomk., mio. DKK

■ Ordregiver     Meromkostning  
■ Tilbudsgiver\*    - første udbud



**Meromkostning første gen-udbud (samlet)**  
37 mio. DKK

**Besparelse efterfølgende udbudsrunder (samlet)**  
11 mio. DKK

**Forudsætninger for konsolidering af udbud:**

- Antallet af totalkontrakter deles med fem
- Kun relevant for udbud mindre end 50 mio. DKK
- Konsolidering medfører en 10% prisreduktion

Betragtninger i forbindelse med konsolidering af udbud

• **Konsolideringseffekt på udbudsform**

Antageligt vil udbudsformen ved større tilbud gå fra offentligt udbud til udbud med forhandling. Dette kan medføre en reduktion af byderkredsen. Kombinationen af disse effekter forventes at bidrage til en reduktion af den totale kontraktværdi gennem lavere priser.

• **Kompleksitet og kontraktværdi**

Transaktionsomkostninger som %-del af kontraktværdi falder i takt med, at kontraktværdien stiger (dog mest ved små til mellemstore kontrakter). Samles flere kontrakter til én, vil kompleksiteten typisk stige (hvor meget afhænger af, hvor ensartet det større scope er), hvilket øger omkostningerne.

• **Gentagelseeffekt**

Genanvendelighed af tidligere udbud betyder lavere omkostninger for både ordre- og tilbudsgiver. Dette såfremt flere lignende opgaver udbydes til samme segment og derfor kan genanvendes til de næste udbud.

• **Kapacitetsomkostning**

Simple udbud gennemføres af trafikalskabernes egne medarbejdere – dvs. med ingen eller begrænset ekstern bistand.

• **Uundgåelig ændring af udbud**

Den grønne agenda betyder ændring af markedet, hvilket forventes at have indvirkning på typen af udbud. Det er vores vurdering, at man kan mindske meromkostningen ved større udbud ved at indtænke disse i ændringer ifm. grønne tiltag (nulemission og ny infrastruktur), som i højere grad kan kræve forhandling at implementere hensigtsmæssigt.

• **Konkurrencesituation**

Større udbud tiltrækker større spillere, hvilket kan give stordriftsfordele. Der kan være betæneligheder ved en konsolidering ift. de mindre spillere. Erfaringer fra andre brancher viser, at de mindre spillere benyttes som underleverandører. Valget om at inkludere mindre spillere kan i nogen grad håndteres ved at inddele kontrakter i delkontrakter.

• **Visionen om multimodalitet**

Indførelse af multimodalitet i udbud vil øge den samlede kontraktværdi og muliggøre for tilbudsgivere at effektivisere driften på lang sigt. Indledningsvist vil dette medføre kompleksitet og en helt ny udbudstype, som derfor vil have højere transaktionsomkostninger, men nye udbud er en nødvendighed hvis multimodale udbud indføres.

# ØVRIGE ANBEFALINGER

## POLITISKE ANBEFALINGER

### Udfordring:

- **Incitament til passagervækst:** Passagervækst er ikke prioriteret i de gennemgåede kontrakter. De fleste af operatørerne har ikke passagervækst højt på agendaen i det daglige arbejde grundet mangel på incitament i de nuværende kontrakter. Dog er de meget opmærksomme på, at væksten i den kollektive trafik er en forudsætning for den fortsatte relevans af deres ydelser og vækst.
- **Finansiering og kort budgethorisont:** I det nuværende marked finansieres den kollektive trafik som udgangspunkt af kommuner og regioner. Regionerne kan ikke udskrive skatter og kommunerne kan ikke frit sætte skatteprocenten. Derudover kan de to interessenter ikke indføre fx road pricing/betalingsring til at udbygge den kollektive trafik, herunder fx busbaner. Desuden, som tidligere nævnt, har de danske kommuner og regioner ikke mulighed for bindende langsigtede bevillinger, da de alene kan lave et-årige budgetaftaler, og da trafikomfanget på enkelte ruter kan ændre sig væsentligt fra år til år, er de nuværende muligheder for at ændre kontrakterne utilstrækkelige i forhold til at reflektere denne virkelighed.
- **Politiske hensyn:** Udviklingen af den kollektive trafik kan tilbageholdes af lokale politiske hensyn, hvor sektoren ikke tænkes i helhed og på tværs af kommunale grænser (i nogle tilfælde også regionale grænser), men i højere grad forholder sig til snævre kommunale hensyn ift. budgetter eller individuelle buslinjer. Den grønne omstilling besværliggøres fx af, at der ikke er kommunal overensstemmelse ift. valg af en grøn løsning (el, gas, brint).

### Forslag:

- **Synliggør værdien af kollektiv transport:** Den samfundsmæssige værdi af passagertilvækst er ikke i tilstrækkelig grad synliggjort, men kan være en katalysator til at skabe dialog imellem operatørerne og kommunerne, hvilket er afgørende for at lave ændringer. I Sverige laves beregningerne på gevinster af kollektiv trafik anderledes end i Danmark, og dette påvirker diskonteringsraten på investeringer i den kollektive trafik. Man kunne igennem beregninger vise følgende:
  - Nedsætning af den samlede mængde CO<sub>2</sub> og andre emissioner af transport ved at flytte passagerer fra personbiler til den kollektive trafik.
  - Grundværdistigninger pga. sammenhæng med arbejdspladser og/eller bymiljø. Effekter kommer også ved Bus Rapid Transits, ikke kun tog.
  - Nedsætning af trængsel i og omkring de store byer (time value).
  - Beskæftigelse og mobilitet kan muligvis påvirkes med gode kollektive trafikforbindelser til yderområder og områder udenfor de større byer.
  - Tiltrækning af virksomheder, da disse har bedre mulighed for at rekruttere ved gode, stabile og hurtige transportmuligheder mellem hjem og arbejde.
- **Organisering af sektoren:** Omstrukturering af ejerskabet af den kollektive trafik er nødvendig for at ændre de et-årige budgetperioder og finansiering af investeringer i sektoren, fx busbaner for at tilgodese busser i bytrafikken og undgå trængsel. Tidligere understøttedes dette af den statslige Busfremkommelighedspulje 2010-2014. For metroen er problemet mindre, da staten er medejer af trafikselskabet. Derfor er budget og finansieringsmodel ikke på samme måde en forhindring. Det er vigtigt at have anlægsloftet for øje ift. investeringer. Det er et aftalebaseret system, hvor der laves undtagelser, som fx er tilfældet ved metro og letbane.
 

I Sverige håndteres den kollektive trafik regionalt, hvilket underbygger mulighederne for fx grøn omstilling eller fleksibilitet i brug af materiel. Den kommunale ejerkreds af trafikselskaberne i Danmark kan besværliggøre implementering af grønnere løsninger, da kommunerne har forskellige præferencer, og da fx busser bevæger sig over kommunegrænser, kan løsninger "spærre" for hinanden.



# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)

3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)

3.3. Kontraktuel baseline

3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)

3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)

3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)

3.4. anbefalinger (side 34)

3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)

3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration

3.4.2.1. KPI'er (side 40)

3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)

3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)

3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)

3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)

3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)

3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)

3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

4.1. Markedsafdækning

4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)

4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)

4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)

4.3. Kontraktuel baseline (side 94)

4.4. Erfaringscases (side 119)

4.5. Gennemførte interviews (side 128)

# UDBUDSRETEN SOM RAMME FOR BEDRE KONTRAKTER

## STRATEGISK ANVENDELSE 1/2

### Anvendelsen af udbudsretten

De udbudsretlige regler kan have en del afledte effekter på, om det bliver muligt at realisere de forskellige KSF'er i en given kontrakt. Før udbuddet er der stor frihed til at definere udbudsproces, leveranceomfang og kontraktvilkår. Allerede når et udbud påbegyndes, indskrænkes denne frihed væsentligt. Og efter kontraktindgåelse kan det være meget begrænset, hvad der kan ændres i kontrakten, uden at den skal genudbydes.

Det største forbedringspotentiale ligger derfor ifm. udbuddet af nye kontrakter. Særlig interessant er muligheden for at indgå i markedsdialog før udbuddet, som et middel til at skaffe værdifuld viden om markedet. Herunder om det forretningsmæssige behov kan dækkes (fx ønsker til emissionsniveauer i en bus), fastlæggelse af mindstekrav, hvilke forhold som driver omkostninger, og hvilke aktører som er til rådighed på markedet. Denne viden kan efterfølgende indgå i overvejelsen om, hvilken udbudsform der er den mest optimale, hvilken kontrakt som bedst understøtter behovene, og hvilke udvælgelseskriterier der skal lægges til grund i udbuddet.

Udbudslovgivningen rummer således fleksibilitet til, at Parterne kan arbejde med KSF'ernes omkostninger, grøn omstilling, passagervækst og kundetilfredshed. Det er imidlertid vores opfattelse, at Parterne alene i meget begrænset omfang har udforsket og udnyttet de muligheder, som udbudslovgivningen tilbyder i forhold til at imødegå KSF'erne.

Det er samlet set ikke vores opfattelse, at udbudsretten er årsagen til, at vi i de udvalgte kontrakter blot i begrænset omfang ser, at Parterne arbejder med KSF'erne. Der er ingen tvivl om, at der er et betydeligt stykke arbejde forbundet med at lave nye kontrakter, som lægger vægt på samarbejdet og komplekse målsætninger, og som passer inden for den udbudsretlige ramme. Dette kræver et omfattende og tæt samarbejde i branchen, men er en udfordring af forretningsmæssig karakter snarere end det er en udfordring af udbudsretlig karakter.

På næste side er oplyst en nærmere beskrivelse af de virkemidler, som trafikskaberne særligt kan opfordres til at tage yderligere i brug for at undgå, at udbudsreglerne blokerer for at opnå bedre kontrakter.

# UDBUDSRETEN SOM RAMME FOR BEDRE KONTRAKTER

## STRATEGISK ANVENDELSE 2/2

### Dialog før udbuddet (markedsdialog/ teknisk dialog):

Der er meget stor adgang til at have dialog, før et udbud annonceres – både med individuelle virksomheder og brancheorganisationer. Sådant en dialog kan medvirke til, at trafikskaberne ikke træffer udbudsstrategiske valg, der viser sig at være uhensigtsmæssige – men kun kan laves om ved at aflyse/genudbyde.

### Brug af udbudsformer med indbygget dialog:

Udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog giver mulighed for have dialog med tilbudsgiverne i løbet af udbudsprocessen, samt mulighed for at ændre i udbudsmaterialet på baggrund af tilbudsgivernes feedback.

- Udbud med forhandling er i senere år kun benyttet i væsentligt omfang af to trafikskaber (Movia, Fynbus)\* til udbud af buskontrakter, selvom udbudsformen giver relativt let adgang til optimering af udbudsmateriale og tilbud i løbet af udbudsprocessen – ofte til fordel for begge parter.
- Konkurrencepræget dialog har kun været tilgængelig for trafikskaberne siden 2016, og er tilsyneladende endnu ikke benyttet på en dansk buskontrakt; dog har Movia benyttet udbudsformen til et udbud af havnebussejads.\* Konkurrencepræget dialog giver betydelig adgang til at lave ændringer i løbet af udbudsprocessen, men kan også være noget mere krævende at anvende. Udbudsformen er dog meget relevant til situationer, hvor ordregiver skal indgå kontrakt om 'noget nyt' og/eller noget særligt kompliceret – hvorfor den ofte anvendes ved udbud af partnerskabskontrakter (OPP mv.)
- Uanset udbudsformen afhænger mulighederne for at ændre udbudsmaterialet undervejs desuden af, hvordan udbudsmaterialet er blevet udformet i første omgang – bl.a. kan brug af flere funktionskrav og færre mindstekrav være med til at øge ændringspotentialet.

### Strategisk brug af option, tilkøbskataloger og andre ændringsmekanismer:

Sådanne metoder kan øge mulighederne for løbende optimering af den indgåede kontrakt, uden at kontrakten skal genudbydes. Metoderne forudsætter dog, at det fremtidige ændringsbehov i et vist omfang kan forudses – og prissættes – allerede ved indgåelse af kontrakten. Den praktiske nytteværdi af ændrings-, gevinstdelings- og hardship-bestemmelser (se fra side 54, afsnit 3.4.2.4.) kan fx være større, hvis den udbudte kontrakt indeholder specifik prissætning af de hyppigste 'byggeklodser' til ændringer.

### Evt. nærmere undersøgelser:

I løbet af vores undersøgelser har flere af de interviewede parter peget på, at udbudsloven i Sverige bliver fortolket anderledes, end i Danmark, hvilket skaber et større råderum til fx anvendelse af dialog og innovation. Med forslagene ovenfor og forslagene til en gevinstdelingsbestemmelse og ændringshåndteringsbestemmelse mener vi, at der er tilstrækkelig mulighed for at øge dialogen og innovationen inden for den gældende lovgivning. Hvis Parterne fortsat oplever, at dansk ret ikke giver det fornødne råderum for Parternes samarbejde, bør Parterne iværksætte nærmere undersøgelser med henblik på at afdække denne forskel nærmere, herunder om den danske retspraksis bør udfordres. En sådan undersøgelse ligger imidlertid udenfor denne analyses formål.

**Claus Klitholm**

Manager  
Rambøll Management Consulting  
M +45 51614902  
ckli@ramboll.com

**Casper Majgaard Grønlund**

Senior Consultant  
Rambøll Management Consulting  
M +45 51611582  
camg@ramboll.com

**Rasmus Tønnies**

Head of Contract & Commercial Management  
Rambøll Management Consulting  
M +45 51618629  
rast@ramboll.com

**Mia Lyhne Skovhauge**

Senior Consultant  
Rambøll Management Consulting  
M +45 51613541  
mials@ramboll.com



# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

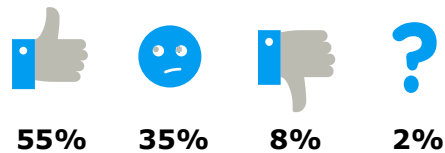
- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-

# UDVIKLING I PASSAGERANTAL OG -TILFREDSHED

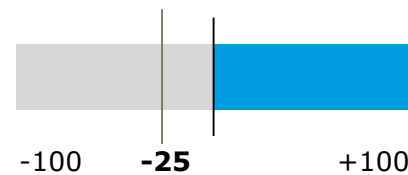
## SAMLET KOLLETIV TRAFIK

### Nøgletal for den samlede kollektive trafik, 2018

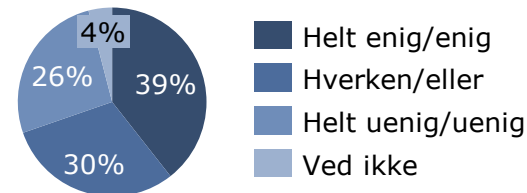
Kundetilfredshed (Wilke), 2018:



NPS\*, 2018:



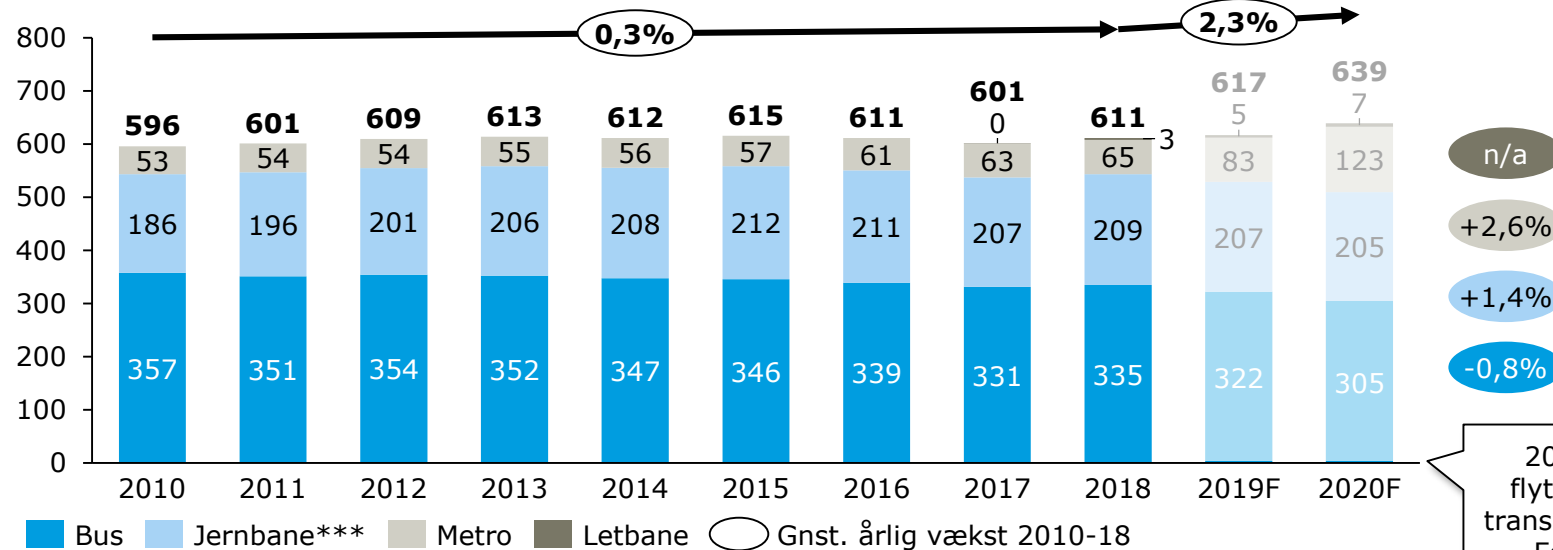
"Jeg oplever god sammenhæng i den offentlige transport"



### Kommentarer til nøgletal og påstignere

- Passagertilvæksten i den danske kollektive trafik har overordnet været stigende siden 2010 med en gns. årlig tilvækst på 0,3% (udviklingen i biltrafikken er ifølge vejdirektoratet steget med 1,7% årligt fra '10-17).
- I 2018 var der ~611 mio. påstignere i den kollektive trafik, dog udgør den kollektive andel af transport-middelfordelingen\*\* 3% (fordelt på antal ture) og 4% af den samlede transport målt i kilometer.
- På trods af dette, og den generelt positive stemning i branchen, viser en kundetilfredshedsundersøgelse, at kun 55% af kunderne er tilfredse eller meget tilfredse med den kollektive trafik. Sektoren scorer -25 i NPS og kun 39% oplever en god og sammenhængende trafik.
- Ønsker man at vende det samlede billede for den kollektive trafik, kræves det muligvis nye tiltag.

### Antal påstignere i perioden 2010-2018, antal i millioner



2020: De nye metrolinjer flytter passagerer fra andre transportformer (primært bus). Fortsat lille vækst i bus.



Kilde: Rambøll analyse; Danmarks Statistik; Wilke; DTU; Vejdirektoratet

\* Net Promoter Score (NPS), der viser, hvor villige passagererne er til at anbefale den kollektive trafik til andre, skala går fra -100 til +100, hvor -100-0 anses som dårligt, 0-50 er godt, mens +50 er fremragende; \*\* Her sondres mellem gang, personbilsfører, personbilspassager, cykel, tog, bus og andet; \*\*\* Skinnebåren trafik på nær metro og letbane

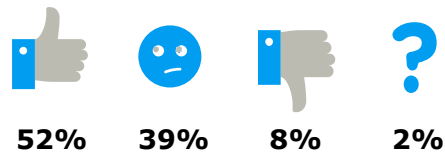


# UDVIKLING I PASSAGERANTAL OG -TILFREDSHED

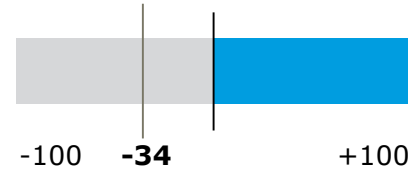
## BUSTRAFIK

### Nøgletal for den kollektive bustrafik, 2018

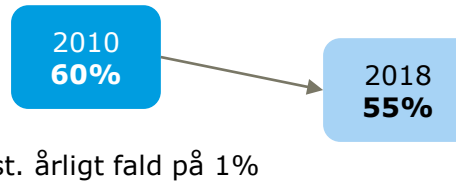
Kundetilfredshed (Wilke), 2018:



NPS, 2018:



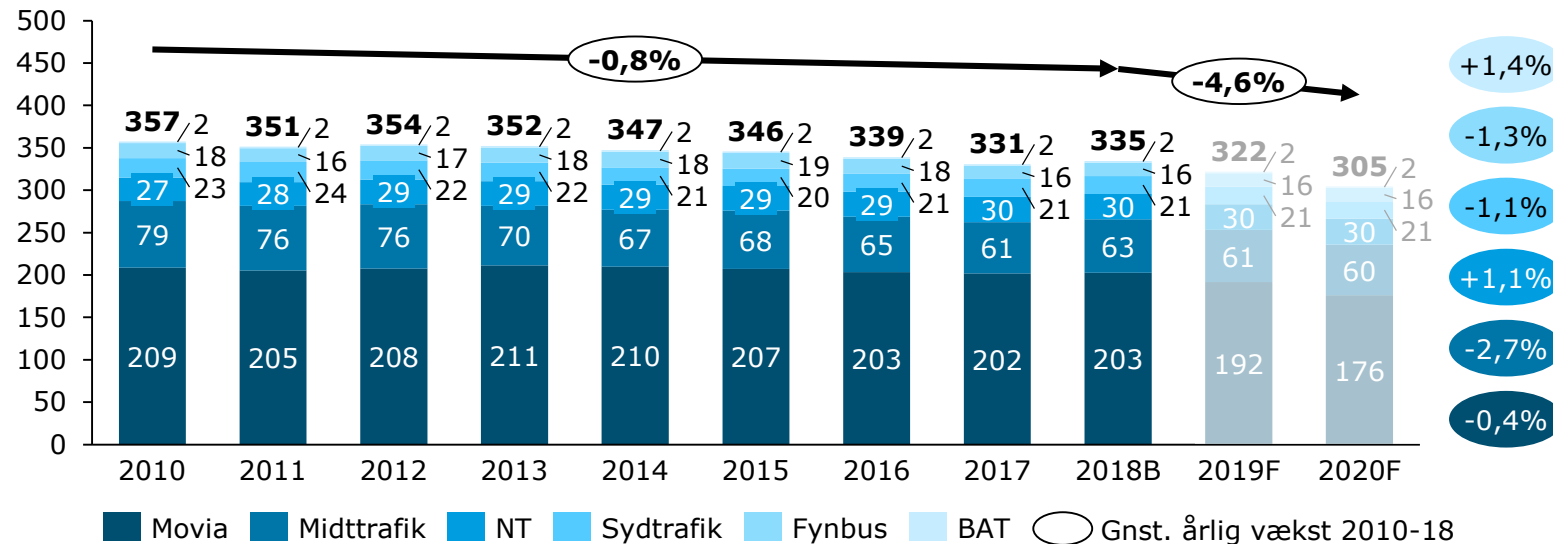
Udvikling af bustrafikkens andel af den kollektive trafik\*, 2010-2018



### Kommentarer til nøgletal og påstigere

- Antallet af påstigere i bustrafikken har været svagt faldende over perioden, hvor særligt Midttrafik har oplevet en nedgang i antallet af påstigere. Bustrafikken er særligt negativt ramt ift. NPS, og kundetilfredsheden har ligeledes været middelmådig.
- Forventningen til 2019-2020 er, at særligt Movia forventer et fald i antallet af passagerer, hvilket primært skyldes åbningen af Cityringen og på længere sigt ligeledes Letbane i Hovedstaden, hvilket må formodes at flytte passagererne yderligere.
- Der ses et stigende pres på bustrafikken i de kommende år, såfremt man ønsker at bibeholde antallet af påstigere.
- Lav tilfredshed, som muligvis er svær at ændre, da busser primært kører i anden trafik og derfor bl.a. kan rammes af fx forsinkelser grundet trængsel.
- Bustrafikken får den samlet set laveste NPS på tværs af de inkluderede transportmidler.

### Antal påstigere i perioden 2010-2018, antal i millioner fordelt per trafiksselskab

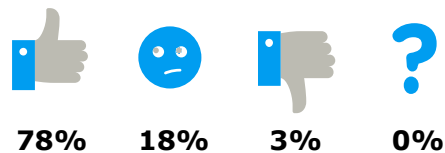


# UDVIKLING I PASSAGERANTAL OG -TILFREDSHED

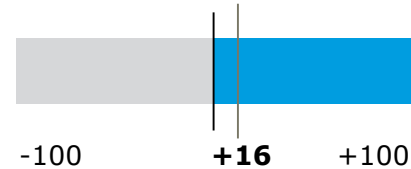
## METRO

### Nøgletal for metro, 2018

Kundetilfredshed (Wilke), 2018:



NPS, 2018:



Udvikling af metroens andel af den kollektive trafik\*, 2010-2018

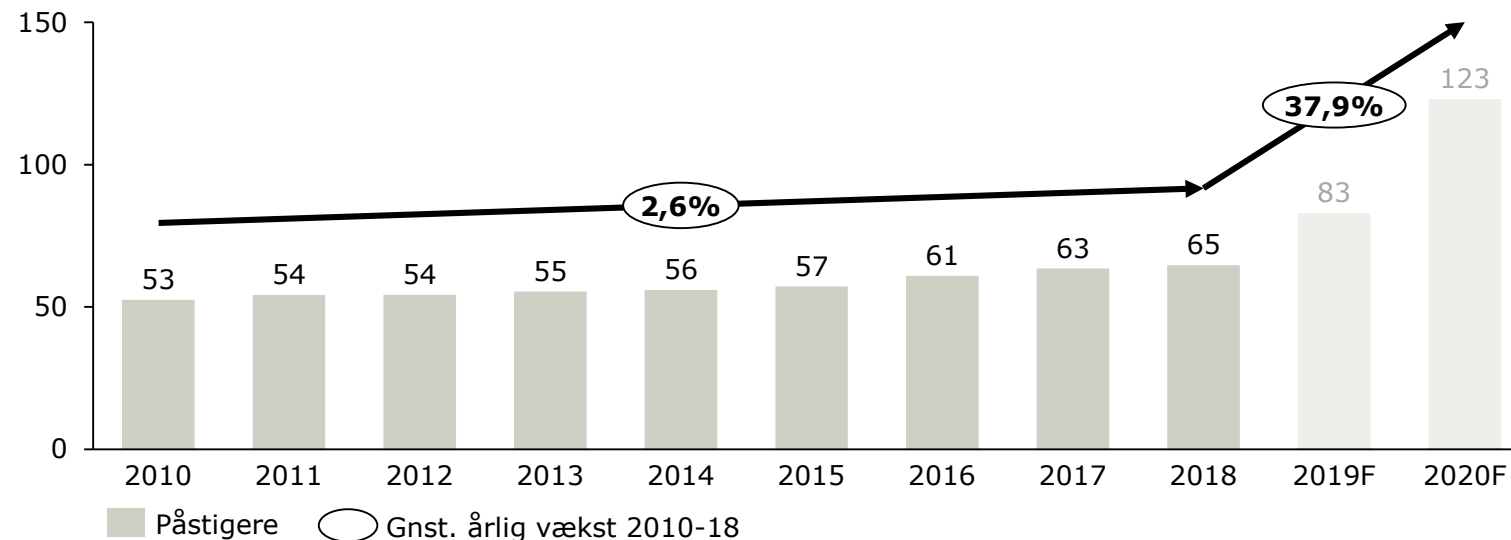


Gnst. årlig stigning på 3%

### Kommentarer til nøgletal og påstignere

- Metroen har oplevet en stabil vækst siden 2010 med en gennemsnitlig årlig passagertilvækst på 2,6%.
- Ved åbning af to nye metrolinjer forventes passagertilvæksten at stige med en årlig vækstrate på 37,9% frem mod 2020. I 2020 forventes der omkring dobbelt så mange påstignere som i 2018.
- Passagerstigningen er ikke uden udfordringer, og man forventer, at der allerede i 2020 vil kunne forventes mærkbare kapacitetsudfordringer på visse strækninger. Man forventer fx, at der skal foretages kapacitetsudvidende investeringer på de eksisterende metrolinjer.
- Metroen får den samlet set højeste NPS på tværs af de inkluderede transportmidler.

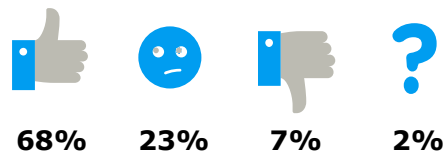
### Antal påstignere i perioden 2010-2018, antal i millioner



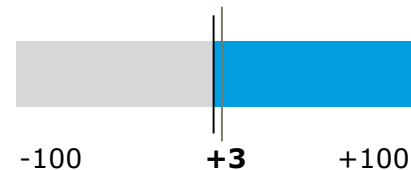
# UDVIKLING I PASSAGERANTAL OG -TILFREDSHED LETBANE

## Nøgletal for den letbane, 2018

Kundetilfredshed (Wilke), 2018:



NPS (Aarhus letbane), 2018:



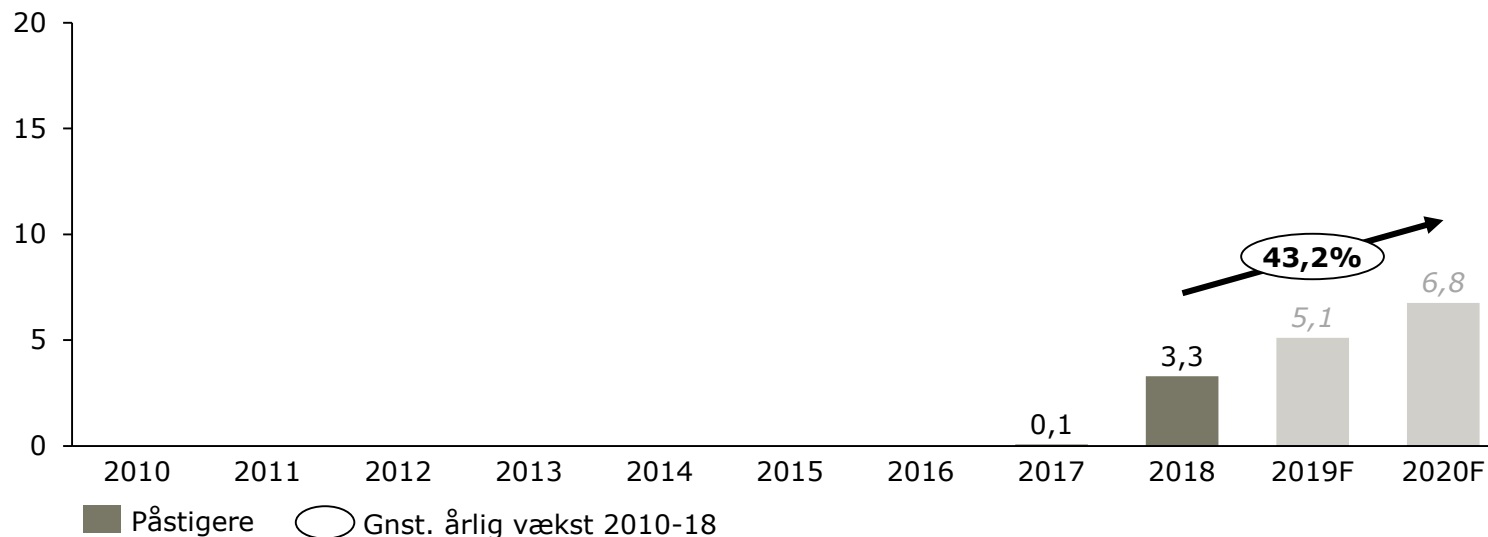
Udvikling af letbanens andel af den kollektive trafik, 2010-2018



## Kommentarer til nøgletal og påstigere

- Aarhus Letbane åbnede i december 2017. Siden da har der været problemer med at opgøre det præcise passagerantal. Man er gået fra manuel optælling til optælling via rejsekort. Danmarks statistik har registreret 3,3 millioner påstigere i 2018, og indikative målinger i Q4 viste 14.000 passager/dag. Dette er drevet af, at flere har taget Letbanen til sig. Det forventes, at yderligere 4.500 passager/dag kommer til ved åbningen af Grenaastrækning.
- Letbanen scorer trods opstartsproblemer en høj kundetilfredshed og en positiv NPS, hvilket kunne tale for de fortsatte vækstambitioner. Yderligere åbnes der to nye letbaner i hhv. Odense og Hovedstaden inden for de næste år. Disse er ikke med i ovenstående opgørelse.
- Letbanen i Aarhus åbnede 21. december 2017 og har ambitioner om 9 millioner årlige passagerer – præcist hvornår er ikke offentligt defineret.

Antal påstigere i perioden 2010-2018, antal i millioner fordelt per trafiksselskab



Kilde: Rambøll analyse; Midttrafik; Aarhus letbane; Wilke

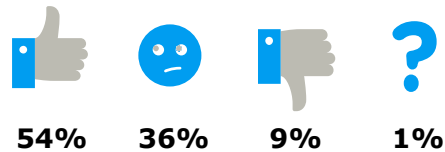
\* Andel af det totale antal påstigere fordelt på bus, metro, letbane og jernbane som opgjort på side 73, afsnit 4.1.1.

# UDVIKLING I PASSAGERANTAL OG -TILFREDSHED

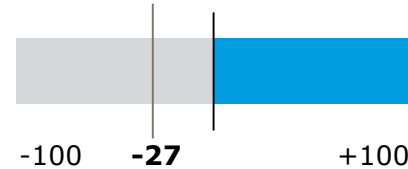
## JERNBANE

### Nøgletal for jernbane, 2018

Kundetilfredshed (Wilke), 2018:



NPS, 2018:



Udvikling af jernbanedrifts andel af den kollektive trafik, 2010-2018

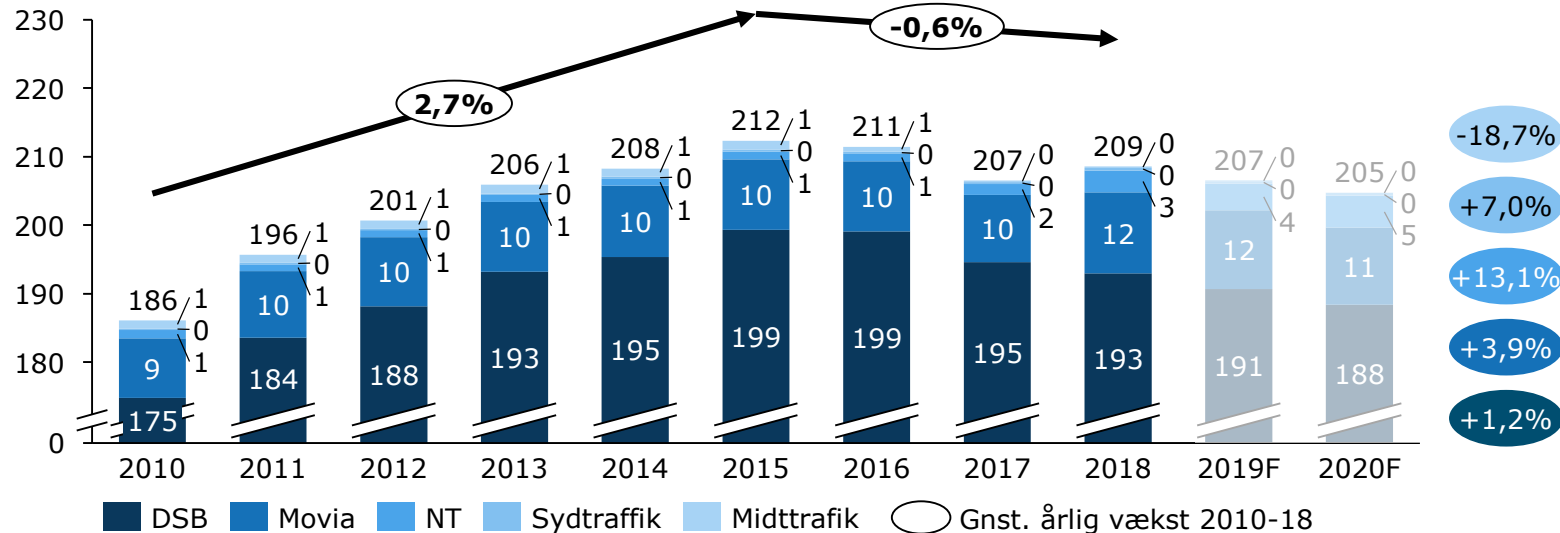


Gnst. årlig stigning på 1%, højeste i 2016 35%, men herefter årligt fald på 0,6%

### Kommentarer til nøgletal og påstigere

- De danske jernbaner har oplevet en årlig stigning på 1,4% fra 2010-2018. Dette med en opadgående tendens frem til 2015, hvor man så en gennemsnitlig årlig stigning på 2,7%. Herefter er der oplevet et fald i passagerer, som forventes at fortsætte. Faldet drives af det faldende antal passagerer fra DSB, og kun i lille grad tilbagegangen for Midttrafik.
- Kundetilfredsheden er middelmådig, og anbefalingsgraden er lav, hvilket skyldes DSB og Arriva tog (-29 og -23), som trækker ned overfor bl.a. Nordjyske Jernbaner og Movia Lokaltog (+2, og 0).
- Togtrafikken modtager en lav anbefalingsværdi blandt brugerne, primært drevet af DSB og Arriva Tog.

### Antal påstigere i perioden 2010-2018, antal i millioner fordelt per trafiksselskab



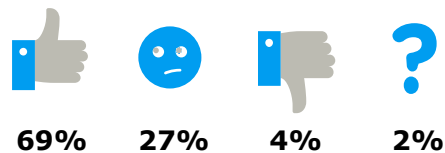
Kilde: Rambøll analyse; Midttrafik; Aarhus letbane; Wilke

\* Andel af det totale antal påstigere fordelt på bus, metro, letbane og jernbane som opgjort på side 73, afsnit 4.1.1.

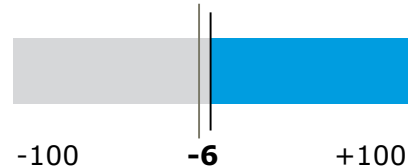
# UDVIKLING I PASSAGERANTAL OG -TILFREDSHED JERNBANE (UDELUKKENDE PRIVATBANE)

## Nøgletal for jernbane (udelukkende privatbane), 2018

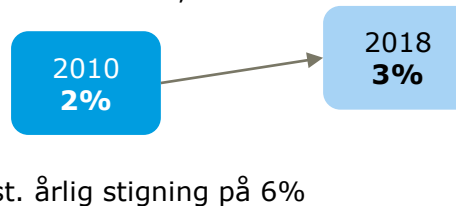
Kundetilfredshed (Wilke), 2018:



NPS, 2018:



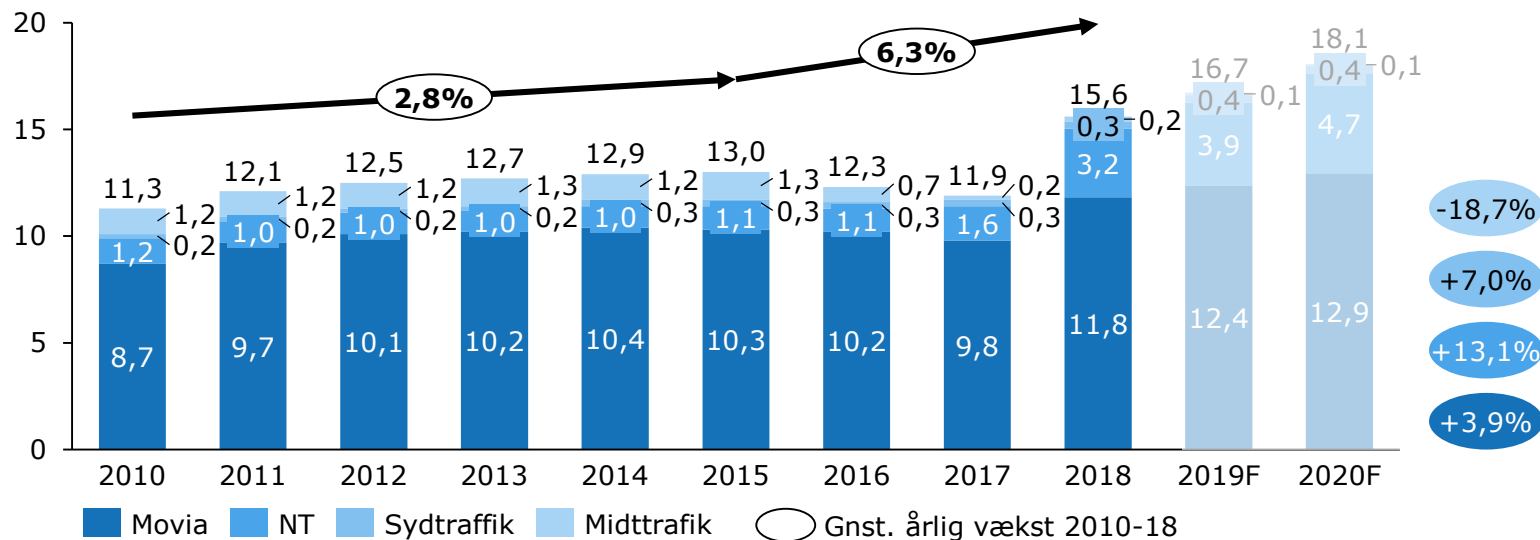
Udvikling af privatbanens andel af den kollektive trafik\*, 2010-2018



## Kommentarer til nøgletal og påstignere

- Jernbanenettet (foruden letbane) er delt op i de statslige baner, der ejes af BDK, og de private baner som ejes af de forskellige trafiksselskaber.
- De danske privatbaner har oplevet en positiv tilvækst i antal påstignere, og særligt 2018 har medført en stor stigning i antal påstignere. Det ses, at Midttrafik falder, hvilket bl.a. skyldes letbanen, som har flyttet passagerer fra andre tog. Desuden ses faldet allerede inden letbanen åbner grundet spæringer ifm. Letbanebyggeriet.
- Der opleves en høj kundetilfredshed. NPS er en smule negativ, dog primært drevet af Arriva tog.
- Privatbanerne scorer en svag positiv NPS med undtagelse af Arriva tog, som trækker gns. ned.

## Antal påstignere i perioden 2010-2018, antal i millioner fordelt per trafiksselskab



- 18,7%
- +7,0%
- +13,1%
- +3,9%

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

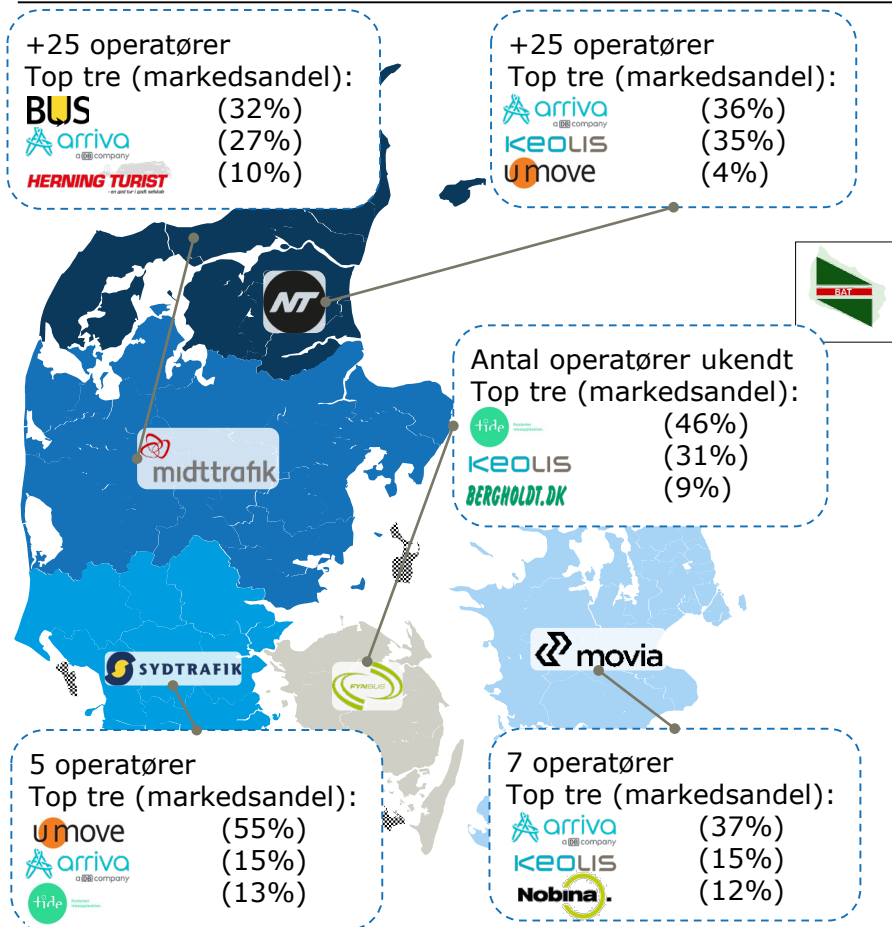
- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-



# INTERESSENTKORTLÆGNING

## BUSTRAFIK 1/3

### Overblik over trafiksselskaber og deres områder, 2018



Kilde: Trafikstyrelsen; Trafiksselskaberne; Operatør-interviews  
 \*Over perioden har passagerfinansierungsgraden været konstant imellem 44-45%  
 \*\*Dertil yder staten tilskud via en række passagerabatordninger

### Organisering og finansiering

Den offentlige bustrafik finansieres (foruden billetindtægter\*) af kommuner og regioner. Regionerne finansierer de regionale ruter og kommunerne de kommunale ruter.\*\*

Der er betydelige forskelle imellem trafiksselskaberne (oprettet af regionen og med deltagelse af kommunerne) ift. størrelse, antal af køreplantimer, køreplankilometer og transportarbejdet. Dette skyldes bl.a. befolkningstætheden, der definerer driftsomfanget og det generelle behov.

Operatørmarkedet har igennem længere tid oplevet konsolidering (bl.a. ved Umove og Nobina). Den grønne dagsorden kan intensivere denne konsolidering, da øgede miljøkrav (fx krav om elbusser) kan betyde, at mindre operatører ikke vil kunne indgå i fremtidige udbud grundet finansiering.

Instans	Rolle	Lokale busser	Regionale busser
<b>Stat</b>		De mange politiske aktører komplicerer beslutningsbilledet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur (stat+kommune)</li> <li>• Bestilling/finansiering (Region)</li> </ul>
<b>Kommuner og regioner</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestilling/Finansiering (kommune)</li> <li>• Infrastruktur (kommune)</li> </ul>	
<b>Trafiksselskaber</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafikplanlægning/-information</li> <li>• Takstsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billetsalg+system</li> <li>• Indkøb af trafik</li> </ul>
<b>Operatører</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trafikafvikling</li> <li>• Billetsalg – få steder</li> </ul>	

# INTERESSENTKORTLÆGNING

## BUSTRAFIK 2/3

Kontraktsum i mio. DKK og antallet af busser

		Trafikselskaber													
		Movia		BAT		Fynbus		Sydtrafik		Midttrafik		NT		Alle*	
Operatører	Arriva	1.086	428			14	22	73	30	388	208	223	114	1.783	802 (24%)
	Umove	168	66					305	257	47	66	23	21	542	410 (12%)
	Keolis	447	181			143	70			23	16	221	108	834	375 (11%)
	Tide Bus					215	149	86	51	34	17			335	217 (6%)
	Århus Sporveje									465	167			465	167 (5%)
	Nobina Danmark A/S	341	151	Movia og Midttrafik dækker tilsammen 71% af den samlede kontraktsum på landsplan samt 63% af busserne											
	Ditobus Linjetrafik A/S	242	140											242	140 (4%)
	Brande Buslinier									146	125			145	125 (4%)
	Anchersen Rute Aps	217	86											217	86 (3%)
	De Blaa Omnibusser A/S**	153	54											153	54 (2%)
	Lokalbus A/S	120	54											119	54 (2%)
	Bergholdt DK A/S					40	52							40	52 (2%)
	Øvrige	127	80	52	33	53	43	95	74	344	302	162	196	847	739 (22%)
	<b>Total</b>	<b>2.901</b>	<b>1.240</b>	<b>52</b>	<b>33</b>	<b>466</b>	<b>337</b>	<b>558</b>	<b>412</b>	<b>1.445</b>	<b>901</b>	<b>628</b>	<b>439</b>	<b>6.063</b>	<b>3.373</b>
<b>Ant. nuværende kontr.***</b>	<b>19</b>		<b>8</b>		<b>13</b>		<b>22</b>		<b>122</b>		<b>34</b>		<b>218</b>		
<b>Antal køreplanstimer, '000</b>	<b>4.298</b>		<b>83</b>		<b>647</b>		<b>833</b>		<b>2.061</b>		<b>956</b>		<b>8.896</b>		

# INTERESSENTKORTLÆGNING

## BUSTRAFIK 3/3

### Kontraktlandskab

- Der anvendes på nuværende tidspunkt ikke nettokontrakter mellem trafikselskaberne og operatørerne i Danmark. Jf. Transport- og Boligministeriet drives ca. 60% af trafikken på bruttokontrakter med incitament og de resterende 40% på bruttokontrakter.
- Oftest anvender trafikselskaberne bruttokontrakter med incitament ved indkøb af bybuskørsel i større byer og større provinsbyer samt regionalkørsel.
- Bruttokontrakter med incitamenter er udbredt i stort omfang i dag, men incitamentsdelen er generelt beskeden sammenlignet med bl.a. Sverige. Dertil er det meget forskelligt fra trafikselskab til trafikselskab, hvordan incitamentsparadigmerne anvendes og i hvilket omfang. Der er i den danske bustrafik oplevet fordele ved at anvende rene bruttokontrakter og bruttokontrakter med incitament, da de er omkostningseffektive som følge af den store konkurrence på området.

### Positive incitamenter

- I 4 ud af de 6 trafikselskaber anvendes positive incitamenter i udvalgte kontrakter.
- I udvalgte kontrakter gives der incitamentsmuligheder ifm. bl.a.: Fastholdelse af eksisterende passagerer, passagervækst, kundetilfredshed, miljøcertificering eller mindsket brændstofforbrug.
- Ved at levere høj kvalitet kan busoperatørerne hos Movia selv afgøre, om kontraktens optionsmuligheder skal aktiveres. Ved andre selskaber er det ikke op til operatøren.
- De ekstra indtjeningsmuligheder er beskedne og ligger oftest på omkring 1-2% i forhold til kontraktbetalingen.\*

### Negative incitamenter

- Alle trafikselskabernes kontrakter indeholder muligheder for at udstede bøder ved bristet leverance på kvalitet (fx ved kundeklager).
- Omfanget af kvalitetsbristerne udgør samlet set en meget lille andel af kontraktsummerne, under 1%.



# INTERESSENTKORTLÆGNING

## METRO 2/2

### Kontraktlandskab

- De nuværende metrolinjer M1 og M2 drives af Metro Service A/S med kontraktudløb i 2024 på en bruttokontrakt med mulighed for forlængelse. Drift og vedligehold af de kommende linjer – Cityringen og afgreningerne til Sydhavn og Nordhavn (M3 og M4) – skal ligeledes varetages af Metro Service A/S. Kontraktlængden er fem år med mulighed for en treårig forlængelse via optioner.
- Metroselskabet arbejder tæt sammen med Metro Service A/S for at sikre et succesfuldt og tillidsfuldt samarbejde i den nye kontraktperiode, hvor målet er, at passagererne oplever et sammenhængende metrosystem. Kontrakten har været problemfri og indeholder klar risikofordeling og klare incitamentsstrukturer.



#### Positive incitaments

- Største incitament gives til driftsstabilitet (drift og vedligehold).
- Næststørst incitament gives, hvis kundetilfredshed er høj (andel af tilfredse/meget tilfredse kunder er over 80%). Incitamentet er stort nok til at have betydning for operatørens indtægter. Kontrakten er formet således, da man ser kundetilfredshed som påvirkelig af operatøren.
- Mindre incitament på vedligehold af systemer (fx hvor godt der passes på skinnerne).
- Lille incitament på passagertal, dog intet af betydning, da man mener, at dette primært styres af eksterne faktorer.
- Derudover er der ligeledes et incitament relateret til innovation inden for bl.a. grøn omstilling. Hvis operatøren selv kommer med forslag og delvis investering, får de en gevinstvindingsklausul, som er kontraktuelt forankret.



#### Negative incitaments

- Der findes tilsvarende bod for brister ift. drift og kundetilfredshed.
- Bodens procentuelle andel af kontraktsummen er ukendt.

# INTERESSENTKORTLÆGNING

## LETBANE 1/2

### Overblik over (kommende) letbaneområder



Kilde: Rambøll Analyse; Midttrafik; Keolis; Fynbus; Metroselskabet

### Organisering og finansiering

Der er, udover letbanen i Aarhus, planlagt letbaner i Odense og hovedstadsområdet (på Ring 3).

Aarhus Letbane ejes ligeligt af Region Midtjylland og Aarhus Kommune.

Odense Letbane ejes af Odense Kommune. Odense Letbane forventes at være i drift i slutningen af 2020. Finansiering igennem staten, Region Syddanmark og Odense kommune.

Hovedstadens Letbane ejes af staten, Region Hovedstaden og 11 hovedstadskommuner. Hovedstadens Letbane forventes at være i drift fra 2025.

Instans	Rolle Aarhus	Odense	Hovedstaden
<b>Stat</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansierer (passiv)</li> </ul>
<b>Kommuner og regioner</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansierer</li> <li>Bestiller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansierer (Bestiller)</li> </ul>
<b>Infrastruktur-/driftsselskab</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansierer</li> <li>Bestiller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansierer (Bestiller)</li> </ul>
<b>Trafikselskaber</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Trafikplanlægning/-information</li> <li>Takstsystem</li> <li>Billetsalg/-system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastruktur</li> <li>Bestiller</li> <li>Planlægning og info</li> <li>Takstsystem</li> <li>Billetsalg</li> </ul>
<b>Operatører</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Udfører (drift og vedligehold)</li> </ul>	



# INTERESSENTKORTLÆGNING

## LETBANE 2/2

### Kontraktlandskab

- **Aarhus Letbane:** Der er imellem operatøren Keolis og Midttrafik indgået en tidsubegrænset bruttokontrakt (dog minimum 9 år fra operatørens side).
- **Odense Letbane:** Der underskrevet en bruttokontrakt imellem Keolis og Fynbus. Kontraktens længde vil være 8 år med mulighed for at forlænge med en 7-årig option.
- **Hovedstadens Letbane:** Kontrakten imellem Metroselskabet og Hitachi (som har valgt Metro Service som underleverandør) er ligeledes en bruttokontrakt og har en varighed på 15 år. Kontrakten følger de samme kontraktprincipper, som gør sig gældende for metroen.



#### Positive incitaments

Incitamenterne nedenfor gør sig gældende for Aarhus Letbane. Incitamenterne for de øvrige Letbaner kendes ikke endnu.

Kontrakten indeholder bonusmodeller, der understøtter fokus på driftsstabilitet, pålidelighed og passagertilfredshed.

- Driftsstabilitet fokuserer på udgået kørsel, hvor der gives bonus på DKK 250.000, hvis antallet af køretimer, der er udgået pr. kvartal, ligger under 60. Bonussen deles imellem operatøren og vedligeholderen.
- Tilsvarende gives der en bonus på DKK 250.000, hvis passagertilfredsheden i de halvårligt gennemførte undersøgelser er højere end det forud fastsatte måltal.
- Pålideligheden tager udgangspunkt i procentvise rettidighedsmålninger. Såfremt operatøren når +99% rettidighed pr. kvartal, gives en bonus på DKK 125.000.



#### Negative incitaments

Kontrakten indeholder bodsmodeller, der understøtter fokus på driftsstabilitet, pålidelighed og passagertilfredshed.

- Bodsmekanismen omkring driftsstabilitet er ligeledes bygget op om udgåede kørsler. Der kræves DKK 60 pr. minut, der er udgået.
- For pålideligheden afkræves operatøren en bod på DKK 4.000 for hver 0,1% rettidigheds målet er under 98% pr. måned.
- Endeligt indeholder kontrakten en bod relateret til vedligehold. For hver påbegyndt time leveringen af et letbanetog til vedligehold er forsinket, afkræves DKK 750 i bod.

# INTERESSENTKORTLÆGNING

## JERNBANE 1/2

### Overblik over statens og øvrige baner


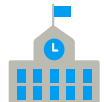




Kilde: Folketinget, Trafikstyrelsen

### Organisering og finansiering

Trafikken på de statslige baner køres på forskellige betingelser. Størstedelen er persontrafik, der udføres som "offentlig servicetrafik" og køres på kontrakt med staten. Det vil sige trafik, hvortil der kan ydes offentligt driftstilskud. Derudover køres der fri trafik, dvs. trafik som ikke køres på kontrakt med staten samt godstrafik.

Finansieringen af statens baner ift. infrastruktur sker gennem staten via Banedanmark. Drift og materielanskaffelse betales af staten via kontrakter (udbudte og forhandlede). For privatbanerne dækkes begge dele af almindelige bloktilskud, dvs. igennem regionerne. Billetindtægter indgår som væsentlig del af finansieringen for begge baner.

Instans	Rolle	Statslig jernbanetrafik	Private baner
Stat		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur (baner, signaler)</li> <li>• Bestiller/finansierer</li> <li>• Trafikinformation</li> </ul>	
Regioner			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestiller/finansierer</li> </ul>
Trafikselskaber			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takstsystem</li> <li>• Billetsalg/system</li> <li>• Indkøber af trafik</li> </ul>
Operatører			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktur (baner)</li> <li>• Trafikplanlægning/-information/afvikling</li> <li>• Sælger billetter</li> </ul>

# INTERESSENTKORTLÆGNING

## JERNBANE 2/2

### Kontraktlandskab

Der anvendes på jernbanenettet både netto- og bruttokontrakter med og uden incitamenter.

#### Statslig jernbanetrafik



Danmarks største jernbaneoperatør, DSB, er en selvstændig offentlig virksomhed. DSB kører tog på en forhandlet kontrakt med Trafik-, Bygge-, og Boligministeriet. Denne kontrakt har udløb i 2024 og er en nettokontrakt.



Arriva driver togtrafikken i Midt- og Vestjylland og har i 2018 genvundet kontrakten. Dette idriftsættes i 2020 og udløber 2028 (med en 2-årig option). Denne kontrakt er ligeledes en nettokontrakt, hvor operatøren oppebærer alle billetindtægter.

Det er kun Sydtrafiks ene bane, hvor driften er udliciteret.

Operatørerne på alle de andre privatbaner er reelt set datterselskaber til trafikskaberne (af og til med en kommune som minoritetsaktionær), hvilket godt kan stille kontrakterne i et lidt andet lys

#### Privatbaner



De private baner fordeler sig på 6 kontrakter, der dækker i alt 14 strækninger. Alle kontrakterne er bruttokontrakter. 10 af disse strækninger har bruttokontrakter med incitamenter.

Det er alle Movias 9 strækninger, der har incitamenter, hvilket også er gældende for Sydtrafiks ene strækning.

Derimod er der ingen incitamenter i hverken Midttrafiks ene strækning eller NT's 3 strækninger.

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

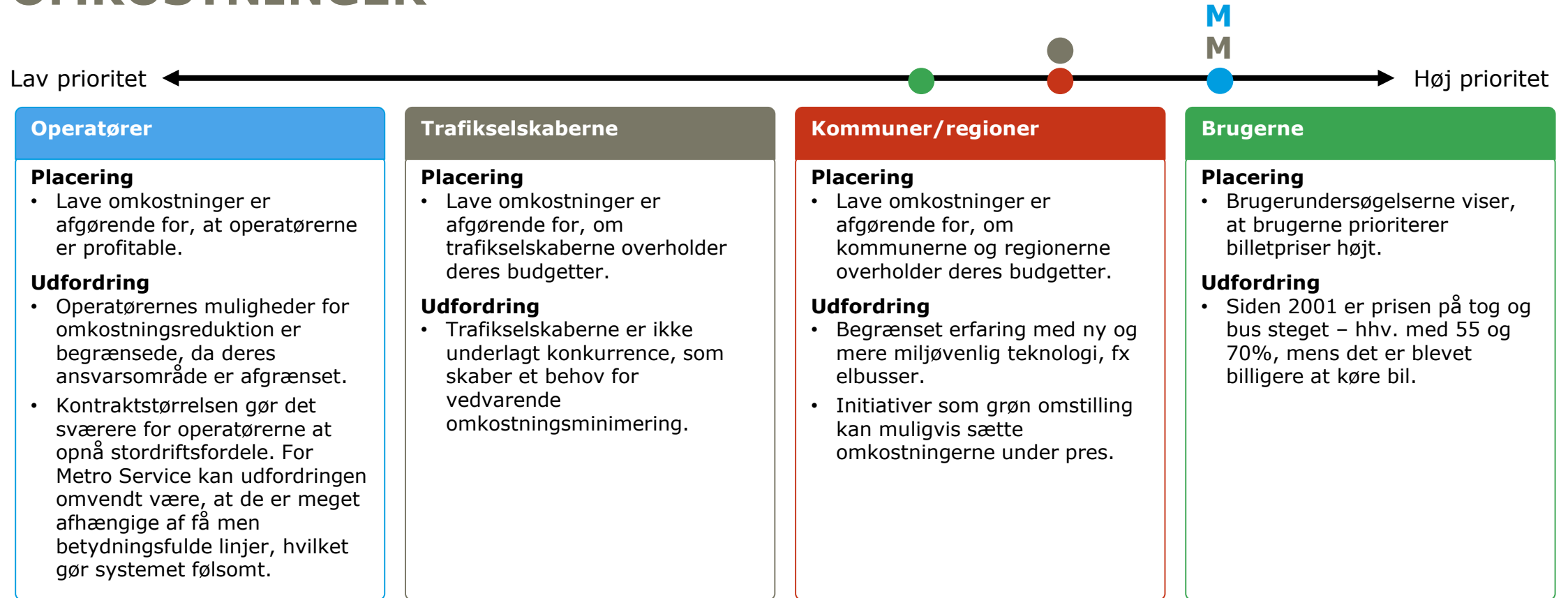
- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

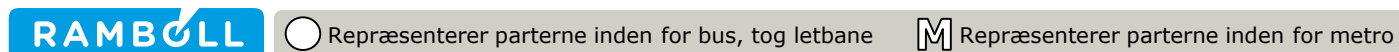
- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-

# KSF ANALYSE 1/4

## OMKOSTNINGER\*



### Katalysatorer



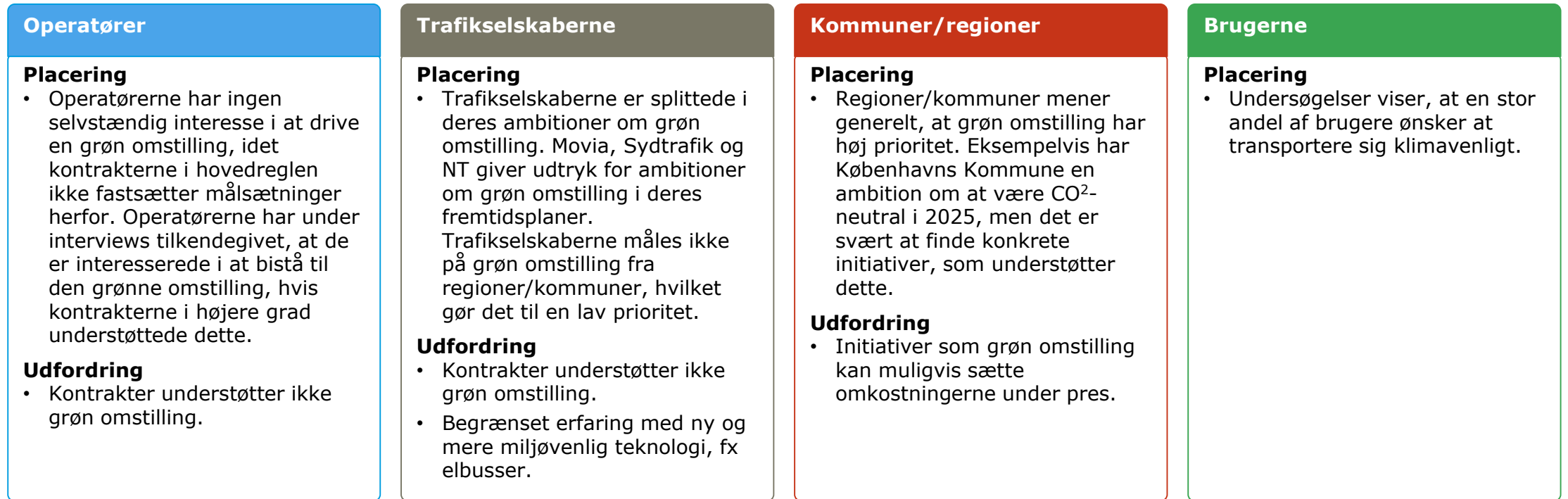
Kilde: Input fra operatører og trafikselskaber kommer fra interviews. Input fra kommuner/regioner og brugere kommer fra skrivebordsstudier.

\*Hver part er repræsenteret ved en cirkel i samme farve, som passer til forklaringerne under linjen. For at vise de forskelle der er for Metro Service og Metroselskabet i forhold til de øvrige hhv. operatører og trafikselskaber er disse angivet med et "M".

# KSF ANALYSE 2/4

## GRØN OMSTILLING\*

Lav prioritet ← ● ———— M ———— M ———— ● ———— ● → Høj prioritet



### Katalysatorer



**RAMBOLL**

○ Repræsenterer parterne inden for bus, tog letbane    M Repræsenterer parterne inden for metro

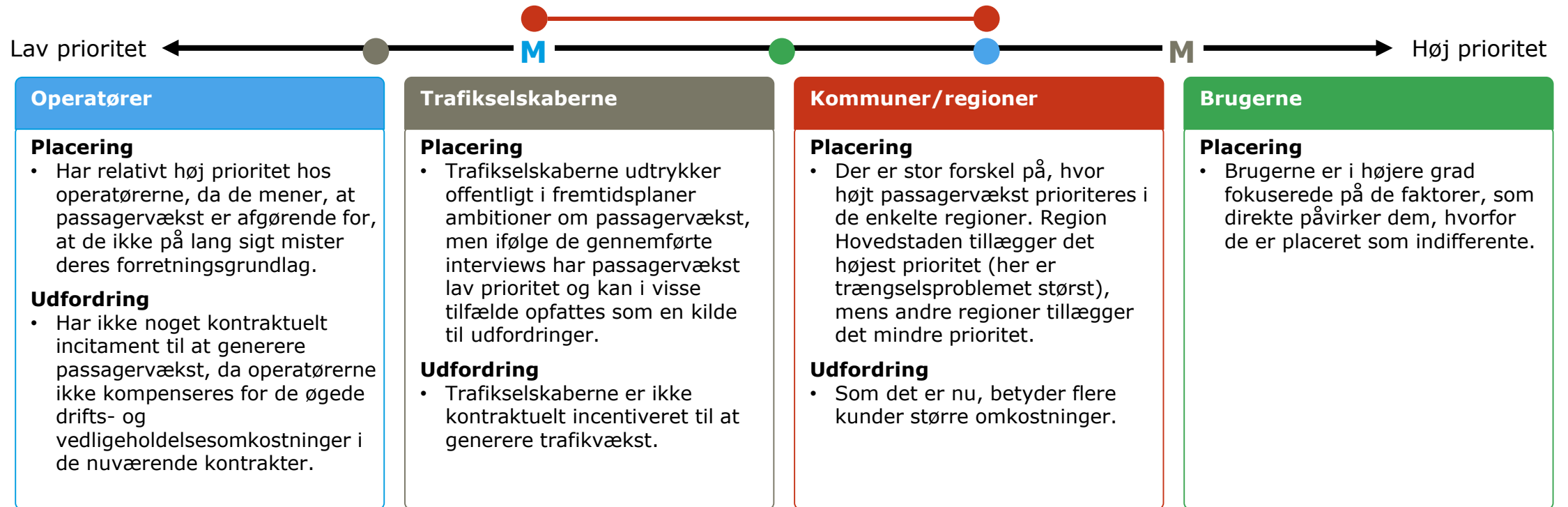
Kilde: Input fra operatører og trafikselskaber kommer fra interviews. Input fra kommuner/regioner og brugere kommer fra skrivebordsstudier.

\*Hver part er repræsenteret ved en cirkel i samme farve, som passer til forklaringerne under linjen. For at vise de forskelle der er for Metro Service og Metroselskabet i forhold til de øvrige hhv. operatører og trafikselskaber er disse angivet med et "M".

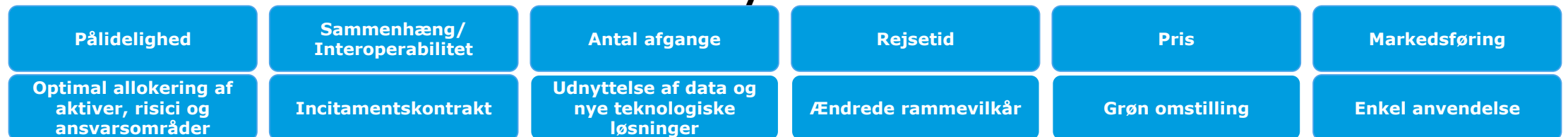


# KSF ANALYSE 3/4

## PASSAGERVÆKST\*



### Katalysatorer



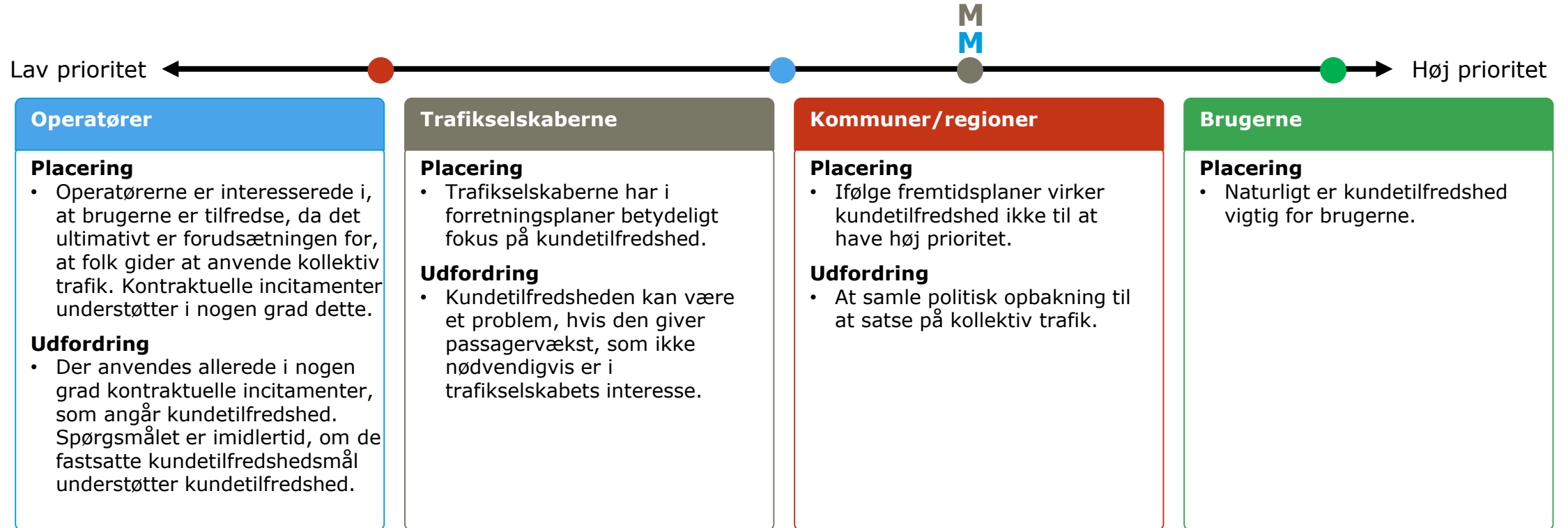
**RAMBOLL** ○ Repræsenterer parterne inden for bus, tog letbane M Repræsenterer parterne inden for metro

Input fra operatører og trafikselskaber kommer fra interviews. Input fra kommuner/regioner og brugere kommer fra skrivebordsstudier.

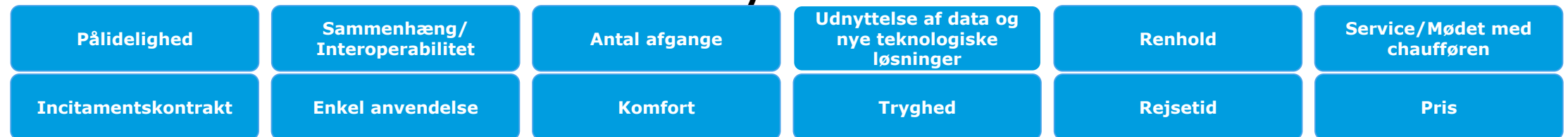
\*Hver part er repræsenteret ved en cirkel i samme farve, som passer til forklaringerne under linjen. For at vise de forskelle der er for Metro Service og Metroselskabet i forhold til de øvrige hhv. operatører og trafikselskaber er disse angivet med et "M".

# KSF ANALYSE 4/4

## KUNDETILFREDSHED\*



### Katalysatorer



**RAMBOLL** ○ Repræsenterer parterne inden for bus, tog letbane    M Repræsenterer parterne inden for metro

Input fra operatører og trafikselskaber kommer fra interviews. Input fra kommuner/regioner og brugere kommer fra skrivebordsstudier.

\*Hver part er repræsenteret ved en cirkel i samme farve, som passer til forklaringerne under linjen. For at vise de forskelle der er for Metro Service og Metroselskabet i forhold til de øvrige hhv. operatører og trafikselskaber er disse angivet med et "M".

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-

# BUSKONTRAKT: A18 UDBUD AF RUTEKØRSEL UDBUD 1/3

## VURDERING

Stamdata	
<b>Generelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udbud af ca. 400.000 køreplantimer pr. år og 136 driftsbusser. 75 ruter på Vestsjælland og på Lolland-Falster.</li> <li>• Mulighed for enkeltvise bud eller kombinationsbud.</li> <li>• Basispakke med nulemissionsmateriel (el delopladet eller endestationsopladet eller brint)</li> <li>• Optioner på fossilfrit materiel (HVO eller biogas)</li> </ul>
<b>Kontrakt-type</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruttokontrakt med incitamenter</li> </ul>
<b>Kontrakt-længde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op til 12 år (inklusive forlængelser).</li> <li>• Hvis operatøren lever op til kvalitetskrav (herunder kundetilfredshed) og graden af udført kørsel, har operatøren ret til at få forlænget kontrakten.</li> </ul>

Emne	Undersøgelsesgenstand	Vurdering
<b>KSF</b>	Omkostninger	○
	Grøn omstilling	◐
	Passagervækst	○
	Kundetilfredshed	◐
<b>KSF-Katalysatorer</b>	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	◐
	Interoperabilitet	○
	Pålidelighed	◐
<b>Taktiske elementer</b>	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	◐
	KPI'er	◐
	Økonomiske incitamenter	◐
	Data	◐
	Governance for samarbejde	○
	Samarbejdskultur	◐
Kommunikation og afrapportering	○	

# BUSKONTRAKT: A18 UDBUD AF RUTEKØRSEL UDBUD 2/3

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF	Omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder ikke en gevinstdelingsmekanisme, som intensiverer operatøren til at reducere sine omkostninger løbende.</li> </ul>
	Grøn omstilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omfattende regulering af miljøforhold både ift. emissionskrav, mulighed for forsøgsperiode med brintbusser samt forpligtelser omkring grøn optimering af arbejdsprocesser. Desuden muligheder for at blive belønnet i evalueringsmodellen. Kontrakten indeholder ikke en incitamentsstruktur, som belønner operatøren for yderligere miljøinitiativer, ej heller samarbejdsmekanismer til at sikre realiseringen.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse afsnit 5.1:</i> "Operatøren forpligtiger sig endvidere til – ifm. driften af de garageanlæg og værksteder, der servicerer de busser, som er omfattet af kontrakten – at tilrettelægge arbejdsprocesser, der stedse søger at fremme anvendelsen af en renere teknologi, at fremme genanvendelse og begrænse problemer ifm. affaldsbortskaffelse."</li> </ul>
	Passagervækst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder ikke en incitamentsstruktur, som giver tilskyndelse til at få passagertallet til at vokse. En afledt effekt af høj kundetilfredshed kan være passagervækst, men det adresseres ikke selvstændigt.</li> </ul>
	Kundetilfredshed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder en grundig regulering af parternes arbejde med kundetilfredshed og med fastsatte krav til kundetilfredsheden på de enkelte udbudsenheder og målepunkter.</li> </ul>
KSF-Katalysatorer	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der gennemføres omfattende dataregistrering. Hvordan parterne skal udnytte disse data, fremgår ikke af kontrakten, og vi kan således ikke sige noget om, hvorvidt data udnyttes effektivt. Kontrakten indeholder derimod muligheder for at integrere teknologiske løsninger i driften fx med forsøg af brintbusser.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, Pkt. 2.7 forsøg med brintbus, side 50:</i> "MOVIA kan forlange et brintforsøg gennemført for linje 300S/30E for at imødekomme Region Hovedstadens mål om nulemission i 2030."</li> </ul>
	Interoperabilitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder ingen regulering, som sikrer sammenhæng til andre befordringsmidler. Kontrakten er detailreguleret fsva. køreplaner og køretider, hvilket ikke efterlader rum til interoperabilitet.</li> </ul>
	Pålidelighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten går videre end blot bodsbetalinger på ringe pålidelighed og stiller krav om fælles samarbejde for udbedring af problemerne.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, Pkt. 2 udbuddets omfang, side 36 f:</i> "Der stilles krav til pålidelighed på mindst 85 %. Hvis pålideligheden falder under 80% tre måneder i træk, skal operatør og MOVIA indgå i samarbejde."</li> </ul>
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	<ul style="list-style-type: none"> <li>På flere punkter viser kontrakten, at der er gjort overvejelser om optimal allokering af ejerskab og aktiver. Eksempelvis tilbydes der forskellige ejerskabsmodeller til IT-udstyr.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, Pkt. 16.4 Regulering af betalingen, side 199:</i> "Reguleringen af betalingen (faste-, busafhængige-, facilitets- og køreplantimeafhængige omkostninger), som er sket efter udviklingen i et fælles omkostningsindeks for buskørsel i Danmark. Afhængig af, hvilket brændstof/drivmiddel der anvendes, reguleres efter forskellige indeks."</li> </ul>

# BUSKONTRAKT: A18 UDBUD AF RUTEKØRSEL UDBUD 3/3

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
Taktiske elementer	KPI'er	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten rummer en omfattende bonus- og bodsstruktur knyttet op på specifikke KPI'er – i forhold til KSF'er særligt kundetilfredshed. Herunder måles kundetilfredshed og graden af udført kørsel.</li> <li>Af KSF'erne og katalysatorerne er kundetilfredshed og pålidelighed de eneste, der er knyttet op på KPI'er. KPI'erne tager dog hensyn til forsøgsimplementering af brintbusser ved at have tilpassede og eksklusive KPI'er for disse.</li> </ul>
	Økonomiske incitamenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundetilfredshed som beskrevet ovenfor er det primære parameter for økonomiske incitamenter. Kontrakten rummer både bod, bonus (op til 3%) og mulighed for forlængelse af aftalen med 2 år. Det virker til, at boden kun relaterer sig til kritiske punkter, om end yderligere adressering af KSF'erne mangler.</li> <li>Kontrakten indeholder ingen økonomiske incitamenter til at arbejde for de øvrige KSF'er med fx løbende forbedringer, omkostningsreduktioner, målsætninger inden for grøn omstilling eller lign.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, § 3 stk. 3:</i> "Under forudsætning af, at operatøren leverer den aftalte kvalitet for den enkelte enhed, har operatøren ret til en forlængelse af kontraktperioden. Forlængelsen kan opnås for en kontraktperiode på 2 år ad gangen."</li> </ul>
	Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder bestemmelser om krav til valg af IT-systemer, teknisk udstyr, rettigheder til information mv. Desuden meget udførlige beskrivelser af, hvilke krav, der gælder ved eks. fejl i systemer, udveksling af information mv. Endelig er der defineret regler for, hvilke informationer operatøren skal registrere og videresende til MOVIA.</li> <li>Kontrakten indeholder manglende klarhed ift. om potentialet i dataene udnyttes ved, at 3. parter får adgang til disse.</li> </ul>
	Governance for samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakter indeholder ikke bestemmelser, som fastsætter, hvordan konflikter eskaleres, og hvordan disse kommunikeres mellem operatør og MOVIA. Derudover mangler kontrakten operationaliserbare bestemmelser, der definerer procedurer og retningslinjer for styringen af samarbejdet, såsom understøttelse af fælles arbejdsindsatser, pain &amp; gain sharing m.m.</li> </ul>
	Samarbejdskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder i begrænset omfang bestemmelser, hvor der lægges vægt på samarbejdet ift. køreplansmøder og samarbejde rundt om hvert IT-system. Der mangler dog en formel samarbejdsorganisation og regulering af, hvordan man kunne arbejde med fælles løbende forbedring, no-blame kultur og effektiv problemløsning. Dog foreligger der en samarbejdsforpligtelse ved manglende pålidelighed i driften.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, Pkt. 5 IT, side 134:</i> "Før driftsstart aftaler Movia og operatøren, hvor det er relevant, præcise forretningsgange, driftsopgaver og ansvarsfordeling for hvert IT-system. Movia kræver i den forbindelse, at operatøren udpeger en IT-ansvarlig person (eller servicedesk) hos operatøren, som skal være kontaktperson til Movia i alle spørgsmål vedrørende IT."</li> </ul>
	Kommunikation og afrapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aftalen indeholder begrænset regulering af kommunikationen imellem parterne og ift. rapportering alene ren praktik med rapportering på aftalens udførelse og driftsuregelmæssighed. I tråd med en samarbejdsorganisation kunne der være fastlagt en mere præcis kommunikations og rapporteringsforpligtelse.</li> </ul>



# BUSKONTRAKT: 12. UDBUD AF BUSKØRSEL 1/4

## VURDERING

Stamdata	
<b>Generelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esbjerg bybusser: 29 busser, 116.911 køreplanstimer pr. år. Indbefatter også drift af Esbjerg Rutebilstation.</li> <li>Esbjerg lokalkørsel: 21 busser, 31.112 køreplansstimer pr. år</li> </ul>
<b>Kontrakt-type</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruttokontrakt med incitamenter</li> </ul>
<b>Kontrakt-længde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 år.</li> <li>Sydtrafik har option på at forlænge kontrakten med yderligere 2 år med et år ad gangen på uændrede vilkår.</li> </ul>

Emne	Undersøgelsesgenstand	Vurdering
<b>KSF</b>	Omkostninger	○
	Grøn omstilling	○
	Passagervækst	○
	Kundetilfredshed	◐
<b>KSF-Katalysatorer</b>	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	◐
	Interoperabilitet	○
	Pålidelighed	◐
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	◐
<b>Taktiske elementer</b>	KPI'er	◐
	Økonomiske incitamenter	○
	Data	○
	Governance for samarbejde	○
	Samarbejdskultur	○
	Kommunikation og afrapportering	○

# BUSKONTRAKT: 12. UDBUD AF BUSKØRSEL 2/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF	Omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der foreligger ikke regulering vedr. omkostninger og fokus på arbejdet med (i fællesskab) at reducere disse.</li> </ul>
	Grøn omstilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er regulering vedr. gældende myndighedskrav for emissioner og støjniveauer. Derudover kan Sydtrafik <u>jf. bilag 7</u>: "kræve fra vognmændene i hele kontraktperioden at medvirke til at kortlægge miljøforholdene i virksomheden, således at der eventuelt kan udarbejdes grønne regnskaber". Det gælder blandt andet kortlægning af: <ul style="list-style-type: none"> <li>For busser dækker det emissionsforhold og brændstofforbrug og antal kørte km.</li> <li>For busanlæg dækker det vandforbrug, energiforbrug og affaldshåndtering.</li> </ul> </li> <li>Bestemmelsen er alene formuleret som en eventualitet og burde være en fast fælles forpligtelse. Bestemmelsen ville derudover være mere egnet, hvis der ikke alene var tale om en kortlægning, men i stedet også var forpligtelser tilknyttet at forbedre sig på de givne områder – gerne med incitammenter.</li> </ul>
	Passagervækst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen relateret regulering.</li> </ul>
	Kundetilfredshed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder bestemmelser ang. kundetilfredshed med mulighed for målinger på kundeundersøgelser, observationer, regularitetsmålinger, driftens udførelse, kundehenvendelser mfl. En videre og mere præcis regulering ville øge effektiviteten heraf.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, bilag 7</u>: "Kvalitetsstyringen er et redskab til at sikre, at kunderne får et servicetilbud, som de er tilfredse med, og at dette servicetilbud udvikles i takt med kundernes ønsker. [...] Kvalitetssystemet vil eventuelt indeholde udarbejdelse af en kvalitetshåndbog, der i så fald forventes at beskrive både Sydtrafik's interne kvalitetsstyring og den eksterne kvalitetsstyring."</li> <li>Afsnittet omkring kundetilfredshed savner klarhed ift. operationaliseringen imellem Sydtrafik og operatøren. Kvalitetshåndbogen ville være et best practice-minimum, ligesom der savnes en beskrivelse af, hvordan parterne i fællesskab har et ansvar for at løfte kundetilfredsheden. Endeligt kunne man med fordel udnytte det (potentielt) gode datasæt til benchmarking-studier og positiv incitamentsstyring.</li> </ul>

# BUSKONTRAKT: 12. UDBUD AF BUSKØRSEL 3/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF-Katalysatorer	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udover et løbende forbedret kvalitetsstyringsystem har Sydtrafik "ret til at installere billetteringsudstyr, computer, trådløst internet, infotainment, net-udstyr, positioneringsudstyr, dataopsamlingsudstyr og informationsskilte i vognmændenes busser" jf. bilag 3, afsnit 3.3.1.</li> <li>• Reguleringen vedr. udnyttelse af data er alene beskrevet i et omfang begrænset til kundetilfredshed, mens aftalen ikke indeholder regulering af, hvordan man kan anvende data til fremadrettet udvikling.</li> <li>• Derudover indeholder aftalen ikke bestemmelser om, hvordan parterne kan kigge på at anvende nye teknologiske løsninger til understøttelse af KSF'erne.</li> </ul>
	Interoperabilitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interoperabilitet er alene adresseret ved, at tilbudsgiver på Esbjerg bybusser ligeledes skal give tilbud på driften af Esbjerg Rutebilstation, hvilket inkluderer oplysningstjeneste og salg af rejsehjemler for Sydtrafik. Der er snitflader over mod andre vognmænd, for hvem faciliteterne skal stilles til rådighed.</li> <li>• Aftalen mangler, at der er indtænkt koordineringsforpligtelser i forbindelse med driften af busstationen, alternativt indlagt samarbejdsforpligtelser med relevante planlægningsorgan, så man fx arbejder på at optimere sammenhængen i bustransporten, der har udgangspunkt i Esbjerg Rutebilstationen.</li> </ul>
	Pålidelighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der laves regularitetsmålinger, og der er bodsforhold på forsinkelser og håndtering af forsinkelser</li> <li>• <u>Eksempel på bestemmelse:</u> "I nedenstående situationer kan Sydtrafik opkræve bod på 1.500 kr., pr. konstateret tilfælde [...] der kan opkræves bod flere gange for samme kvalitetsbrist, såfremt denne ikke afhjælpes."</li> <li>• Det ville forbedre aftalen, hvis der i stedet for "flere gange bod" forelå parterne en forpligtelse til at indgå samarbejde om at løse det givne problem. Endvidere savnes en positiv incitamentsstyring.</li> </ul>
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakten indeholder en tydelig allokering af aktiver og ansvar særligt ift. IT, som indikerer, at allokeringen er overvejet.</li> <li>• <u>Eksempel på bestemmelse:</u> "Trafikselskabet leverer IT-udstyr til det antal busser, vognmanden er forpligtet til jf. kontrakten. Dette gælder både busser i drift og kontraktlig forpligtede reservebusser. Såfremt vognmanden finder det hensigtsmæssigt at have flere reservebusser end angivet i kontrakten, afholder vognmanden selv udgiften til installation af IT-udstyr."</li> <li>• Omvendt savner kontrakten regulering af, hvordan parterne kunne allokere ansvarsområder for udvikling af KSF elementerne, ligesom allokeringen af risici under KPI-bodsparadigmet er meget uklart og ubalanceret.</li> </ul>
Taktiske elementer	KPI'er	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakten indeholder kun KPI'er ift. kundetilfredshed, og er knyttet til et bodsparadigme. I dette paradigme har ST adgang til at lave modregning på op til 150% ved aftalt kørsel, der ikke gennemføres. <u>Eksempel på bestemmelse:</u> "Såfremt en del af den aftalte kørsel ikke gennemføres som planlagt, bortfalder betaling i henhold til § 19, stk. 7. Herudover foretages en modregning efter følgende princip: [...] Tredje og følgende gange i et køreplanår kørsel udgår af samme årsag, modregnes 150% af den bortfaldne betaling."</li> <li>• Fairness og balancen kan diskuteres i modregningen på 150%, særligt når årsager til udgået kørsel defineres som "vejrlig", "trafikuheld" og "trafikproblemer" – forhold uden for operatørens kontrol.</li> <li>• Der mangler KPI-understøttelse af de øvrige KSF'er og generelt bare værdiskabende KPI'er.</li> </ul>

# BUSKONTRAKT: 12. UDBUD AF BUSKØRSEL 4/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
Taktiske elementer	Økonomiske incitamenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder et differentieret bodssystem, der er baseret på kritikaliteten af givne misligholdelsestilfælde. Det er dog kun knyttet til kundetilfredshed af KSF'erne.</li> <li>Kontrakten indeholder ingen økonomiske incitamenter til at arbejde for de øvrige KSF'er med fx løbende forbedringer, målsætninger inden for grøn omstilling eller lignende.</li> </ul>
	Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trafikselskaberne har ret til at benytte IT-udstyret til at indsamle vognmandspecifikke oplysninger, men der kan træffes aftale om, at data ikke videregives til andre. Der kunne med fordel fremgå et tydeligere dataejerskab og en tydeligere beskrivelse af anvendelsen. Fremfor at begrænse delingen af data, kunne der arbejdes med, hvordan man kunne dele data med aftalte interessenter mhp. vidensdeling og udvikling.</li> </ul>
	Governance for samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder kun basal regulering om adgangen til genforhandlinger ved væsentlige ændringer i omkostningsudvikling drevet af lovgivning og basale procedurer for eskalation (voldgift).</li> <li>Kontrakten mangler i udtalt grad operationaliserbare og værdiskabende bestemmelser, der definerer procedurer og retningslinjer for styringen af samarbejdet, såsom understøttelse af fælles arbejdsindsatser, pain &amp; gain sharing m.m.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, § 23:</i> "Parterne er berettiget og forpligtet til at forhandle om betalingens størrelse, hvis omkostningsudviklingen vedrørende busdrift på grund af ny lovgivning afviger væsentligt fra reguleringen i § 23."</li> </ul>
	Samarbejdskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder alene en meget begrænset regulering af samarbejdsorganisation mellem Sydtrafik og vognmanden. Der mangler formel samarbejdsorganisation, hvordan man kunne arbejde med fælles løbende forbedring, no-blame kultur og effektiv problemløsning.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, § 1, stk. 6 og §6:</i> "Vognmanden udpeger en kontaktperson, der med bindende virkning for vognmanden kan indgå alle aftaler vedrørende den løbende opfyldelse af kontrakten. Kontaktpersonen skal kunne skrive og tale dansk, da al kommunikation med Sydtrafik skal foregå på dansk. [...] Vognmanden udfører kørslen i nært samarbejde med Sydtrafik, Sydtrafiks samarbejdspartnere og øvrige vognmænd."</li> </ul>
	Kommunikation og afrapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder begrænset regulering af kommunikationen imellem parterne, og ift. rapportering alene ren praktik med rapportering på aftalens udførelse i nævnte kvalitetsstyringssystem. I tråd med en samarbejdsorganisation kunne der være fastlagt en mere præcis kommunikations- og rapporteringsforpligtelse, fx med statusmøder.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, § 6:</i> "Sydtrafik skal i hele driftstiden kunne komme i kontakt med vognmanden eller en repræsentant for denne såvel telefonisk som pr. e-mail. Vognmanden er forpligtet til at arbejde for, at der opnås et positivt samarbejde mellem Sydtrafik og chauffører og andet personale hos vognmanden."</li> </ul>

# BUSKONTRAKT: UDBUD AF FLEXTRAFIK 29. UDBUD 1/4

## VURDERING

Stamdata	
<b>Generelt</b>	<p>Udbud af hhv. variabel kørsel (teletaxi, handicap, sygehus m.m.) og fast kørsel (skoler og institutioner).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Variabel: 681.444 køreture, forventet omkostning 147 mio., 6 vogntyper max 1500 vogne i alt (forskellig pr. kategori)</li> <li>Fast: 35.445 køretimer</li> </ul>
<b>Kontrakt-type</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruttokontrakt med incitamenter</li> </ul>
<b>Kontrakt-længde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variable: 1 års varighed, option på at forlænge med 1 år (af flere gange) mod regulering af tilbudspriser</li> <li>Fast: Fra 35 til 50 måneder – forskellig fra pakke til pakke. NT kan forlænge aftalerne med op til 2 år på uændrede vilkår.</li> </ul>

Emne	Undersøgelsesgenstand	Vurdering
<b>KSF</b>	Omkostninger	
	Grøn omstilling	
	Passagervækst	
	Kundetilfredshed	
<b>KSF-Katalysatorer</b>	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	
	Interoperabilitet	
	Pålidelighed	
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	
<b>Taktiske elementer</b>	KPI'er	
	Økonomiske incitamenter	
	Data	
	Governance for samarbejde	
	Samarbejdskultur	
	Kommunikation og afrapportering	

# BUSKONTRAKT: UDBUD AF FLEXTRAFIK 29. UDBUD 2/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF	Omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakten savner regulering, der giver vognmændene incitament til at arbejde med omkostningsoptimering.</li> <li>• Ift. NT's egen omkostningsoptimering udarbejder NT's system Planet dagligt nye køreplaner (variabel kørsel) for den efterfølgende dag baseret på de modtagne bestillinger og givne prioriteringer, hvilket skal sikre den mest økonomisk effektive løsning. Derudover indeholder aftalen muligheden for udskiftning i vognmændenes flåde, så bilerne matcher det reelle behov – et forhold, der med fordel kunne være et fælles ansvar for at sikre løbende optimering.</li> <li>• <i>Eksempel på bestemmelse, bilag A:</i> "Denne optimering af kørselsplanlægningen er med til at sikre den, for NT økonomisk mest fordelagtige, og derfor også den for entreprenørerne mest retfærdige, fordeling af kørslen."</li> </ul>
	Grøn omstilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguleringen ift. grøn omstilling er begrænset til minimale initiativer med udskiftning i vognflåderne og planlægningspriser, der er indrettet således, at man prioriterer at undgå tom returkørsel. Initiativer er rent symbolske, og der savnes konkrete initiativer knyttet op på KPI'er og incitamenter.</li> <li>• <i>Eksempel på bestemmelse, afsnit 3.2.2:</i> "(...)både af miljømæssige og økonomiske årsager [kan det] være hensigtsmæssigt at erstatte en liftvogn med en vogn uden lift som følge af et ændret elev-/brugergrundlag i aftaleperioden. Tilsvarende kan det være hensigtsmæssigt at erstatte en større vogn med en mindre vogn."</li> </ul>
	Passagervækst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er ikke nogen regulering, som forholder sig til passagervækst.</li> </ul>
	Kundetilfredshed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundetilfredshed dækkes alene indirekte gennem bestemmelser om kørslens udførelse, chaufførernes uddannelse og ageren. Der savnes incitamenter, som understøtter arbejdet med at tilsikre en høj kundetilfredshed.</li> <li>• <i>Eksempel på bestemmelse, afsnit 3.2.3:</i> "Entreprenøren er ansvarlig for, at de chauffører der anvendes til kørslen, ved uddannelse eller instruktion, er i stand til at betjene det udstyr, der findes i vognen, og kender reglerne for transport af handicappede mv. [...] Chaufførerne skal være velsoignerede, optræde venligt og kunne tale og forstå dansk samt være i stand til at hjælpe passagererne i tilstrækkeligt omfang. NT ønsker tilfredse brugere og forventer derfor, at chaufførerne leverer en korrekt og upåklagelig brugerbetjening."</li> </ul>



# BUSKONTRAKT: UDBUD AF FLEXTRAFIK 29. UDBUD 3/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF-Katalysatorer	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>NT har en løbende dataindsamling (se Data) der anvendes til 'live'-planlægning af køreplaner mhp. optimering.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, bilag A:</i> "Planetsystemet planlægger kørslen således at den udføres bedst og billigst [...] tager i planlægningen hensyn til en lang række faktorer: hvor vognen befinder sig, hvor mange passagerer der er plads til, hvad vognen koster, hvorfra og hvortil der skal køres (...)"</li> <li>Aftalen indeholder ikke regulering af, hvordan man kan anvende data til fremadrettet udvikling, og derudover indeholder aftalen ikke bestemmelser om, hvordan parterne kan anvende nye teknologiske løsninger til understøttelse af KSF'erne.</li> </ul>
	Interoperabilitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er ingen regulering, som forholder sig til interoperabilitet.</li> </ul>
	Pålidelighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pålidelighed er reguleret gennem et bods-paradigme i afsnit 4.7, som dækker følgende kritiske forhold ift. pålidelighed såsom overholdelse af køretidsplaner og udeladelse af aftalt kørsel, ligesom entreprenøren derudover er forpligtet til at refundere udgifter til alternativ transport for kunder pga. manglende eller forsinket transport, hvis forholdet skyldes fejl hos entreprenøren eller vedkommendes personale. Endelig har NT en hæveadgang ved gentaget misligholdelse.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, afsnit 4.7:</i> "I gentagelsestilfælde er NT efter skriftlig advarsel berettiget til at ophæve aftalen med øjeblikkelig virkning."</li> <li>Hæveadgang er det ultimative 'håndtag', og det er ikke konstruktivt at true med på ca. 30 forskellige kvalitetsbrister og fremmer ikke det gode samarbejde. Aftalen mangler i stedet proaktive håndtag til at sikre pålideligheden og udbedringen af relaterede udfordringer isamarbejdet.</li> </ul>
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er bestemmelser i aftalen, hvor allokeringen af risici fremgår tydeligt, men hvor det også kan diskuteres, hvor hensigtsmæssig og balanceret bestemmelsen er udformet, hvis det skulle understøtte et relationelt samarbejde. Derudover synes risikoen ikke balanceret allokert jf. punktet under pålidelighed.</li> <li><i>Eksempler på bestemmelse, afsnit 3.2.1:</i> "Omfanget af den faste kørsel, opgjort i timer pr. år, kan i aftaleperioden ændres af NT med op til 30% i såvel op- som nedadgående retning med uændrede timepriser."</li> </ul>
Taktiske elementer	KPI'er	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder ikke nogen værdiskabende KPI'er.</li> </ul>
	Økonomiske incitamenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder i afsnit 4.7 et bodsparadigme knyttet op til kritiske forhold relateret til kundetilfredshed. Det giver NT mulighed for at indkræve bodsbetalinger i størrelsen DKK 500-2.000 ifm. foruddefinerede kvalitetsbrister samt ophæve aftalen ved gentagelser. Den beskrevne hæveadgang er særdeles uhensigtsmæssig mhp. et relationelt og et win-win samarbejde.</li> <li>Kontrakten indeholder derudover ingen økonomiske incitamenter til at arbejde for de øvrige KSF'er med fx løbende forbedringer, målsætninger inden for grøn omstilling eller lignende.</li> </ul>

# BUSKONTRAKT: UDBUD AF FLEXTRAFIK 29. UDBUD 4/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
Taktiske elementer	Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder regulering om både dataejerskab og anvendelsen. Til gengæld mangler der regulering af, hvordan man kunne dele data med aftalte interessenter med henblik på vidensdeling og udvikling.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, afsnit 2.2.2:</i> "Entreprenøren er indforstået med, at NT må opsamle data indhentet via GPS fra entreprenørens vogne, mens de er tilmeldt og kører for NT. Dataene bruges til overvågning og analyse af driften samt til afklaring af hændelsesforløb i forbindelse med kundeklager. GPS-positioner sendes kun til NT, når kommunikationsudstyret er tændt. Kommunikationsudstyret skal altid være tændt, når vognen er tilmeldt Planetkørslen."</li> </ul>
	Governance for samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder alene en grundlæggende operationel tilgang til håndteringen af driftsafviklingen i form af samarbejdet med mellemedet FlexDanmark. Derudover mangler i udtalt grad operationaliserbare og værdiskabende bestemmelser, som definerer procedurer og retningslinjer for styringen af samarbejdet, såsom understøttelse af fælles arbejdsindsatser, pain &amp; gain sharing m.m.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, Bilag A:</i> "Trafikstyreren hos FlexDanmark har til opgave at overvåge afviklingen af den samlede kørsel og løse opståede problemer, der ikke umiddelbart kan løses af vognmanden/chaufføren. Trafikstyreren er således bindeleddet mellem Planetsystemet og de enkelte vogne."</li> </ul>
	Samarbejdskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>I forhold til samarbejdet indeholder kontrakten en løst defineret tilgang til samarbejdet mellem parterne. Der mangler formel samarbejdsorganisation, hvordan man kunne arbejde med fælles løbende forbedring, no-blame kultur og effektiv problemløsning.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, afsnit 2.2.3/3.2.3:</i> "NT lægger vægt på, at entreprenøren selv kan dokumentere, at de stillede kvalitetskrav opfyldes, og at opfølgningen foregår i tæt dialog mellem NT og entreprenøren. Entreprenøren udpeger en kørselsleder, som NT eller kommunen i driftstiden altid kan komme i kontakt med. Kørselslederen/entreprenøren skal påregne ekstra tidsforbrug til dialogen med interessenterne, herunder mailkontakt, dialog om køreplaner og forberedelsesmøder vedr. kørslen."</li> </ul>
	Kommunikation og afrapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aftalen indeholder regulering af dag-til-dag kommunikationen mellem entreprenøren og NT igennem systemet Planet og derudover med FlexDanmark som bindeled. I tråd med en samarbejdsorganisation, kunne der være fastlagt en mere præcis kommunikations- og rapporteringsforpligtelse, så man sikrer en professionel kommunikation i samarbejdet.</li> <li><i>Eksempel på bestemmelse, afsnit 2.2.3:</i> "Kørslen planlægges af NT's Planetsystem og udmeldes løbende til de enkelte vogne via datatelegrammer. Opståede forsinkelser skal straks søges afhjulpel. Hvis det ikke kan ske, gives besked til NT's bestillingscentral hos FlexDanmark, som vurderer, om der skal ske ændringer i den udmeldte kørsel. Forsinkelser indberettes til NT af vognmanden på et særligt indberetnings-skema (som findes på NT's hjemmeside)."</li> </ul>

# TOGKONTRAKT: PASSAGERTRAFIK I JYLLAND OG FYN 1/5

## VURDERING

Stamdata	
<b>Generelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arriva skal varetage passagertrafik med jernbane på strækninger i Midt- og Vestjylland.</li> <li>Det samlede omfang af trafikken (ekskl. optioner) udgør mindst 7,5 mio. togkilometer pr. år.</li> <li>Opgaven omfatter alle nødvendige aktiviteter til gennemførelse af togtrafikken</li> </ul>
<b>Kontrakt-type</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nettokontrakt. Arriva modtager tilskud og beholder alle billetindtægter, dog efter særlige delingsregler.</li> </ul>
<b>Kontrakt-længde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 år</li> <li>Option på forlængelse med 2 år - enten 2*1 eller 1*2</li> </ul>

Emne	Undersøgelsesgenstand	Vurdering
<b>KSF</b>	Omkostninger	
	Grøn omstilling	
	Passagervækst	
	Kundetilfredshed	
<b>KSF-Katalysatorer</b>	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	
	Interoperabilitet	
	Pålidelighed	
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	
<b>Taktiske elementer</b>	KPI'er	
	Økonomiske incitamenter	
	Data	
	Governance for samarbejde	
	Samarbejdskultur	
	Kommunikation og afrapportering	

**RAMBOLL** Graden af opfyldelse: Minimal Nogen Middel Høj Best practice

Kilde: TRM. I den nye kontrakt er bilagene ikke tilgængelige. Efter aftale med Arriva har vi, af hensyn til analysen, lagt bilagene i den tidligere kontrakt fra 2010 til 2020 til grund, da disse i al væsentlighed skulle være anvendt i den nye kontrakt som løber indtil 2028.

# TOGKONTRAKT: PASSAGERTRAFIK I JYLLAND OG FYN 2/5

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF	Omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen regulering som tilskynder til løbende omkostningsreduktion. Eftersom kontrakten er en nettokontrakt, er der et mindre behov for denne type regulering, da operatøren er incentiveret til at nedbringe omkostningerne for at maksimere sit overskud, men der er plads til regulering, som yderligere skaber incitament til omkostningsreduktion.</li> </ul>
	Grøn omstilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen regulering som tilskynder til elektrificering eller anvendelse af mere miljøvenligt materiel, herunder anvendelse af mere skånsomt brændstof. Kontrakten indeholder mindstekrav til standarder for udledninger og støjniveau.</li> </ul>
	Passagervækst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen regulering som tilskynder til passagervækst. Eftersom kontrakten er en nettokontrakt, er der et mindre behov for denne type regulering, da operatøren er incentiveret til at øge antallet af passagerer for at maksimere sit overskud. Da omkostningerne er springende, fx ved indsættelse af en ekstra togvogn, vil der dog opstå situationer, hvor operatøren således ikke er tilskyndet til at skabe passagervækst.</li> <li>Kontrakten indeholder heller ikke hensigtserklæringer om, at et af formålene med den kollektive trafik er at transportere så mange som muligt.</li> </ul>
	Kundetilfredshed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten foreskriver, at der gennemføres målinger på kundetilfredshed. Det er aftalt, hvordan kundetilfredshed måles, scores og vægtes. Operatøren kan opnå op til 2,5% bonus eller omvendt op til 2,5% bod opgjort per halvår afhængig af performance. Størrelsen af bonus/boden er ikke tilstrækkeligt stor til, at det i væsentligt omfang kan forventes, at kundetilfredsheden øges.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse i bilag 8, punkt 3:</u> "De spørgsmål i kundetilfredshedsundersøgelserne, som danner baggrund for regulering af tilskuddet i form af bonus eller bod, berører i videst mulige omfang kun forhold, som operatøren selv har indflydelse på."</li> <li>Det er uhensigtsmæssigt, hvis leverandøren skal måles på noget, leverandøren ikke selv er herre over. Når man ser på spørgerammen, ser det imidlertid heller ikke ud til, at det er tilfældet, og hvis det er tilfældet, så bør der ikke stå noget, som kan tolkes i retning af, at operatøren bærer risikoen for begivenheder udenfor dennes kontrol.</li> </ul>

# TOGKONTRAKT: PASSAGERTRAFIK I JYLLAND OG FYN 3/5

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF-Katalysatorer	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder regulering som omtalt i punktet data nedenfor, som handler om, hvordan operatøren skal bidrage til, at andre opnår data. Derudover indeholder kontrakten begrænset regulering, som tager sigte mod implementering af ny teknologi, herunder hvordan det kan understøtte KSF'erne.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse i bilag 10</u>: "Operatøren og Banedanmark opretholder en tæt dialog bl.a. med henblik på fortsat at udbygge informationskvaliteten og anvendelse af ny teknologi."</li> </ul>
	Interoperabilitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder bestemmelser, som forpligter parterne på samarbejder om interoperabilitet. Reguleringen er dog løst formuleret, og det er svært at måle opfyldelse. Derudover er der ikke regulering, som handler om inddragelse af andre transportsystemer, fx delebiler, løbehjul, cykler</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse i bilag 2, punkt 4.5.1</u>: "Operatøren skal deltage i relevant samarbejde med andre parter i relation til køreplanlægning. Dette indebærer, at der skal samarbejdes om køreplanlægningen med infrastrukturforvaltere samt tog- og trafikskaberne i områderne, der betjenes. Operatøren skal sammen med de øvrige parter sikre en tæt og god koordinering mellem operatørernes planer og overvejelser, til gavn for passagerne i det samlede kollektive trafiksystem og med henblik på, at de trafikale ændringer koordineres tidsmæssigt i forhold til implementering og for at sikre gode muligheder for omstigning for passagererne."</li> <li><u>Bilag 7, 2.2.1</u>: "Aftalen arbejder under "Bus og Tog Samarbejdsaftalen". Betyder fx, at operatøren er forpligtet til at udstede og acceptere alle typer af de relevante trafikskabers billetter som gyldig rejsehjemmel."</li> <li><u>Bilag 7, 2.8.1</u>: "Operatøren er forpligtet til at indgå aftale om tilslutning til det landsdækkende rejsekortsystem, som de øvrige operatører på det statslige jernbanenet har valgt. Det er pt. Rejsekort A/S."</li> <li><u>Tillægskontrakt 4</u>: "Sydtrafik, Vestbanen A/S, Arriva Tog A/S og Trafikstyrelsen har aftalt samtrafik mellem Sydtrafiks trafik på Vestbanen og statens trafik i Midt- og Vestjylland. [...] Samtrafikken består i følgende elementer: koordinering af køreplaner på strækninger (...)"</li> </ul>
	Pålidelighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder detaljerede bestemmelser om pålidelighed, herunder fastsættelse af definitioner, brug af skemaer mv. i bilag 8.</li> <li><u>Rettidighed</u>: Op til 2,5% bonus eller bod afhængig af, hvordan operatøren præsterer på rettidighed. Opgjort per kalendermåned.</li> <li><u>Aflyste ankomster</u>: Bod på DKK 1.000 per aflyst ankomst.</li> <li><u>Driftsstartbonus</u>: Op til DKK 750.000 i bonus afhængig af, hvilken rettidighed operatøren leverer de første 3 måneder.</li> <li>I forlængelse af afsnittet om kundetilfredshed er størrelsen af bonus/boden er ikke tilstrækkeligt stor til, at det i væsentligt omfang kan forventes, at pålideligheden som følge heraf øges.</li> </ul>
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten beskriver delingen af ansvarsområder. Operatøren benytter i vid udstrækning bekostelig infrastruktur, som stilles til dennes rådighed ved leje.</li> <li>Operatøren leverer det rullende materiel, men lejer sig ind på banenettet hos Banedanmark. Derudover har Arriva mulighed for at leje en række faciliteter såsom stationer, klargørings- og vedligeholdelsesfaciliteter, vaskehal etc.</li> <li>Herudover er der bestemmelser, som fastsætter regler for overdragelse af materiel ved ophør af kontrakten, hvilket afspejler, at det rullende materiel har en karakter, hvor det kan være svært at erstatte med kort varsel.</li> <li>Omvendt savner kontrakten regulering af, hvordan parterne kunne allokere ansvarsområder for udvikling af KSF-elementerne.</li> </ul>

# TOGKONTRAKT: PASSAGERTRAFIK I JYLLAND OG FYN 4/5

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
Taktiske elementer	KPI'er	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er fastsat KPI'er i relation til pålidelighed og kundetilfredshed, som omtalt i disse afsnit. Der mangler KPI'er i relation til kontraktens KSF'er, ligesom at der savnes KPI'er for andre dele af kontrakten end blot kundetilfredshed og pålidelighed.</li> </ul>
	Økonomiske incitamenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder en række økonomiske incitamenter:</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Kontrakten punkt 4.4:</u> <i>Operatøren oppebærer billetindtægter for befordring af passagerer [...]. Operatøren kan endvidere oppebære indtægter fra kiosk, reklamevirksomhed, og salg af tillægsydelser til rejsen [...].</i></li> <li>Operatøren kan derudover opnå bonus for høj kundetilfredshed, pålidelighed og rettidig driftsstart, som allerede omtalt.</li> <li>Kontrakten indeholder ligeledes bestemmelser, som angår bod.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Bilag 11, 4.4:</u> "Operatøren skal betale dagbøder til Trafikstyrelsen ved mangelfuld eller for sen rapportering. Mangelfuld eller for sen opfyldelse af et eller flere af de rapporteringskrav, der fremgår af appendiks 11.1, tabel 1 medfører dagbøde på 500 DKK pr. manglende rapporteringskrav pr. dag udover 14 dage efter angivet leveringsfrist."</li> <li>Som anført i afsnittet ovenfor, savner kontrakten en bredere brug af KPI'er og tilknyttede incitamenter til understøttelse af de øvrige KSF'er med fx løbende forbedringer, målsætninger inden for grøn omstilling eller lignende.</li> </ul>
	Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omfattende krav sætning til, hvilke data operatøren skal opsamle og levere, hvordan disse data skal kunne sorteres og reproducere eksempelvis belægningsprocenter. Operatøren skal levere data om fx belægningskriterier og passagertællinger, herunder ifm. automatiske tællesystemer.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Bilag 2, punkt 6.1.1:</u> "Operatøren skal hver måned levere oplysninger til Trafikstyrelsen om samtlige kørte tog på samtlige af månedens dage. Operatøren skal således levere en database over den realiserede køreplan, som i tilfælde af uregelmæssigheder kan afvige fra den planlagte."</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Bilag 2, punkt 2.82.:</u> "I databasen angives, hvilken materieltype afgang er kørt med. Det skal fremgå, hvilke strækninger der er kørt (på stationsniveau), og ligeledes skal antallet af kørte togkilometer fremgå. Det skal være muligt at sortere data således, at strækningerne fremkommer i samme rækkefølge, som de er gennemkørt. Trafikstyrelsen skal godkende formatet for databasen."</li> <li>Der er krav til dataleverancer til bl.a. Rejseplanen og Trykte køreplaner, hvilket kræver, at operatøren leverer data i et særlig format hertil.</li> <li>Tilsvarende er der bestemmelser i aftalen mellem Banedanmark og operatøren, som definerer dataleverancer mellem parterne, fx Infrastrukturdata, materieldata og produktionsdata.</li> <li>Kontrakten savner bestemmelser, som tager stilling til, hvordan data indgår i en bredere vidensdeling og udvikling.</li> </ul>



# TOGKONTRAKT: PASSAGERTRAFIK I JYLLAND OG FYN 5/5

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
Taktiske elementer	Governance for samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder regulering, som fastsætter governance for samarbejde.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, kontrakten punkt 7.5:</u> "Transport-, Bygnings- og Boligministeriet, herunder Transport-, Bygnings- og Boligministeriets repræsentanter, skal til enhver tid, herunder også i Forberedelsesperioden, uden varsel have adgang til materiel, bygninger og andre fysiske lokaliteter med henblik på at konstatere, hvorvidt de aftalte ydelser leveres på de aftalte vilkår. Transport-, Bygnings- og Boligministeriet kan til enhver tid udføre inspektioner, herunder registreringer og målinger, herunder ved brug af Tredjepart."</li> <li><u>Bilag 11, punkt 2.1:</u> "Operatøren skal til ethvert tidspunkt kunne dokumentere opdaterede fall back-procedurer, herunder dokumentere den nødvendige backup for nøglepersoner i organisationen."</li> <li><u>Bilag 11, punkt 3.2:</u> "Operatøren skal indføre et kvalitetsstyringssystem. Trafikstyrelsen har i hele kontraktperioden ret til at sikre, at operatørens kvalitetsstyringssystem er implementeret, som anført i bilag 15 og finder tilfredsstillende anvendelse ved fx at gennemføre tilsyn hos Operatøren. Operatøren skal implementere kvalitetsstyringssystemet i sin organisation hurtigst muligt."</li> <li>Endelig indeholder kontrakten bestemmelser, som definerer, hvordan tvister håndteres. Herunder forhandling, mediation og til sidst voldgift.</li> <li>Kontrakten savner operationaliserbare og værdiskabende bestemmelser, der definerer procedurer og retningslinjer for styringen af samarbejdet, såsom understøttelse af fælles arbejdsindsatser, pain &amp; gain sharing m.m.</li> </ul>
	Samarbejdskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder bestemmelser, som definerer indhold af møder, deltagere, frekvens og sprog mv.:</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Bilag 11, punkt 3:</u> "Der afholdes månedlige kontraktmøder mellem Trafikstyrelsen og Arriva. Arriva skal til hvert møde levere status med de afrapportering, der leveres månedligt."</li> <li>Operatøren skal indføre et kvalitetssikringssystem, som beskrevet ovenfor, som Trafikstyrelsen gennem hele perioden har ret til at få udleveret dokumentation fra.</li> <li>Der mangler beskrivelser af, hvordan man kunne arbejde med fælles løbende forbedring, no-blame kultur og effektiv problemløsning.</li> </ul>
	Kommunikation og afrapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder bestemmelser for, hvordan der rapporteres, i hvilket format og hvor ofte.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Bilag 11, afsnit 2:</u> "Organisationen skal være robust og sikre effektivitet i de nødvendige arbejdsgange. Herunder skal der for alle forekommende driftsforhold indarbejdes klart definerede og entydige kommunikations- og kommandolinier, som samtlige berørte ansatte i Operatørens organisation skal gøres fortrolige med."</li> <li><u>Bilag 11, afsnit 4:</u> "Operatøren skal i månedlige rapporter til Trafikstyrelsen redegøre for status og fremdrift i forberedelsesperiode. Regulering dækker også over indhold af disse rapporter. Operatøren har derudover også en generel underretningspligt i forberedelsesperioden. Til dokumentation for Kontraktens gennemførelse skal Operatøren løbende rapportere til Trafikstyrelsen om en række forhold med oplysninger om den producerede trafik og aktiviteter med relation til trafikens kunder mv. Udformning af format sker i samarbejder."</li> <li>Kontrakten savner en nøjere operationalisering af bestemmelserne.</li> </ul>

# LETBANEKONTRAKT: AARHUS LETBANE 1/4

## VURDERING

Stamdata	
<b>Generelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten omfatter driften af 1. etape af Aarhus Letbane.</li> <li>ALD etablerer infrastruktur og leverer letbanekøretøjer, der stilles til Operatørens rådighed.</li> <li>Der forventes et kørselsomfang på ca. 3 mio. køreplan-km. eller ca. 75.000 køreplantimer pr. år.</li> </ul>
<b>Kontrakt-type</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruttokontrakt med incitamenter. ALD yder betaling til operatøren til dækning af alle de omkostninger, operatøren har ved at varetage driften og styringen af letbanen, således som beskrevet i kontraktgrundlaget, og de opgaver, der naturligt følger heraf.</li> </ul>
<b>Kontrakt-længde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten er tidsbegrænset, og løber indtil en af parterne opsiger den. Kontrakten er uopsigelig i forberedelses- og driftsstartfasen for begge parter vedkommende. Kontrakten er uopsigelig i de første 5 år af fulldrifftsfasen for ALD's vedkommende, og den er uopsigelig de første 7 år af fulldrifftsfasen for operatørens vedkommende.</li> </ul>

Emne	Undersøgelsesgenstand	Vurdering
<b>KSF</b>	Omkostninger	○
	Grøn omstilling	◐
	Passagervækst	○
	Kundetilfredshed	◐
<b>KSF-Katalysatorer</b>	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	○
	Interoperabilitet	◐
	Pålidelighed	◐
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	◑
<b>Taktiske elementer</b>	KPI'er	◑
	Økonomiske incitamenter	◑
	Data	○
	Governance for samarbejde	◐
	Samarbejdskultur	◐
	Kommunikation og afrapportering	○

**RAMBOLL** Graden af opfyldelse: Minimal ○ Nogen ◐ Middel ◑ Høj ◒ Best practice ●

Kilde: TRM. I den nye kontrakt er bilagene ikke tilgængelige. Efter aftale med Arriva har vi, af hensyn til analysen, lagt bilagene i den tidligere kontrakt fra 2010 til 2020 til grund, da disse i al væsentlighed skulle være anvendt i den nye kontrakt, som løber indtil 2028.

# LETBANEKONTRAKT: AARHUS LETBANE 2/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF	Omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen regulering som tilskynder til løbende omkostningsreduktion.</li> </ul>
	Grøn omstilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten opmuntrer og forpligter operatøren til at bruge miljøvenlig teknologi og tilstræbe en begrænsning af ressourcebehovet. Nærmere beskrivelser af samarbejde og eksekvering af dette savnes dog, ligesom det med fordel kunne knyttes op på KPI'er og økonomiske incitamenter.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, bilag 3.7:</u> "Operatøren skal tilstræbe at minimere ressourcebehovet inden for alle dele af leverancen. Operatøren skal minimere forbruget af kørestrøm ved kørsels udførelse og derved bidrage til klima- og miljøforbedringer under hensyntagen til energiforbruget i den daglige drift."</li> </ul>
	Passagervækst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aftalen forpligter operatøren til at medvirke til kontinuerlig forbedring af kundetilgangen på Aarhus Letbane. Det er dog ikke nærmere beskrevet, hvordan dette skal ske og realiseres.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, kontrakt pkt. 2.1:</u> "Operatøren skal medvirke til kontinuerlig forbedring af og kundetilgang til Aarhus Letbane."</li> </ul>
	Kundetilfredshed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatøren er forpligtet til at "Kunderne skal opleve letbanen som et sikkert og pålideligt rejsetilbud med høj kvalitet, god komfort og rene letbanekøretøjer" (pkt. 2.1).</li> <li>Forholdet er underbygget med KPI'er og bonusmodel. Det fremgår direkte, at man har sigtet efter, at det alene skal basere sig på parametre, hvor operatøren faktisk har kontrol. Hvorvidt dette så er realiseret, kan diskuteres. Se mere under punktet med KPI'er/Incitamenter.</li> </ul>

# LETBANEKONTRAKT: AARHUS LETBANE 3/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF-Katalysatorer	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder ingen regulering ift. arbejdet med udnyttelse af data og ny teknologi.</li> </ul>
	Interoperabilitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interoperabilitet er tænkt ind i aftalegrundlaget, og forpligtelserne ligger hos ALD og Midttrafik, og dermed ikke hos operatøren. Dette vurderes at være en fornuftig allokering, da Midttrafik er nærmere på disse forhold. Der kunne savnes forpligtelser til at Operatøren skal deltage aktivt med udgangspunkt i deres erfaring skal bidrage aktivt til en løbende forbedring af sammenhængen.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, kontraktens pkt. 2.1 og 2.4.5:</u> "Aarhus Letbane skal indgå i en helhedsplan for Midttrafiks kollektive trafik i Østjylland. Koordinering af den kollektive trafik er Midttrafiks ansvar. [...] ALD varetager den kollektive trafiks interesser ift. offentlige myndigheder. Operatøren skal varetage kontakten med de myndigheder, der er relevante for de områder, Operatøren har ansvar for. ALD varetager herudover Aarhus Letbanes interesser i planlægningen i forhold til offentlige myndigheder med hensyn til reguleringsplaner, tiltag omkring fremkommelighed, vejstandarder, terminaler, stoppesteder og informationssystemer."</li> </ul>
	Pålidelighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der påligger operatøren en generisk formuleret forpligtelse til at fokusere på pålidelighed, og derudover er parameteret hængt op på KPI'er og mulighed for bod/bonus. Se afsnittene herom for yderligere.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse:</u> "Der skal lægges stor vægt på kvalitet og fleksibilitet indenfor de af ALD fastlagte rammer med henblik på at møde kundernes behov for rettidighed og pålidelighed i transporttilbuddet fra Aarhus Letbane."</li> </ul>
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten forholder sig til en effektiv allokering mellem parterne på flere områder. Eksempelvis er der forskellige betalingsmodeller alt efter, hvilken fase kontrakten befinder sig i (forberedelse vs. fast drift). Derudover er det tydeligt adskilt i opdelingen af ansvar for aktiver og infrastruktur, hvor ALD står for dette, mens operatøren alene har ansvaret for driften.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, bilag 4 pkt. 71.2:</u> "ALD er ansvarlig for og afholder alle omkostninger til drift, eftersyn, vedligehold og reparation af [...] anlæg tilknyttet infrastrukturen."</li> </ul>
Taktiske elementer	KPIer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder forskellige KPI'er for hhv. forberedelsesfasen og driftsfasen. I forberedelsesfasen er der 5 kritiske milepæle mhp. at blive klar til dag 1. Milepælene er både knyttet til ratebetalingerne og bodsparadigmet.</li> <li>I driftsfasen er KPI'erne fokuseret på udgået kørsel, forsinkelser og rettighed ved levering af køretøjer til vedligeholdelse.</li> <li>KPI'erne synes relevante, og understøttende for flere af KSF'erne, og det er uddybende beskrevet, hvordan man i praksis styrer/udfører de relaterende målinger og samarbejdet omkring disse. Der savnes dog link til grøn omstilling, passagervækst, ligesom udformningen for passagertilfredshed kan diskuteres ift. hvorvidt det alene er forhold, som operatøren har indflydelse på.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse:</u> ALD gennemfører to årlige kundetilfredshedsmålinger via et uvildigt firma. Undersøgelserne foretages som stikprøveundersøgelser henholdsvis forår og efterår blandt letbanens passagerer. Undersøgelsesmetoden skal være repræsentativ [...] De spørgsmål, der indgår i undersøgelsen, og som danner baggrund for opgørelse af bonus for kundetilfredshed, berører i videst muligt omfang kun forhold, som operatøren selv har indflydelse på.</li> </ul>

# LETBANEKONTRAKT: AARHUS LETBANE 4/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
Taktiske elementer	Økonomiske incitamerter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder i forlængelse af KPI'erne et bods- og bonusparadigme, der adresserer forsinkelse i forberedelsesfasen, og i operationsfasen kritisk forhold i form af udgået kørsel, forsinkelser, vedligehold og kundetilfredshed. Beløbene synes umiddelbart signifikante, men er svære at vurdere, men antages altså at være ansat ud fra en rimelig betragtning.</li> <li>Eksempler på indholdet i operationsfasen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Udgået kørsel DKK 60 pr. minut med udgået kørsel. Ikke bod på de første 14. forsinkelser giver DKK 4000 bod pr. påbegyndt 0,1% rettidighedsmålet er under 98%.</li> <li>Bonus på DKK 250.000, hvis det samlede antal udgåede køretimer er under 60 pr. kvartal. Beløb til deling mellem operatør og vedligeholder. For rettidighed gives bonus på DKK 125.000, hvis rettidigheds mål er over 99% pr. kvartal</li> <li>Hvis passagertilfredsheden er højere, end måltallet, gives bonus på DKK 250.000.</li> </ul> </li> <li>Det savnes ligesom med KPI'er, at de økonomiske incitamerter anvendes til at ramme grøn omstilling og løbende forbedring.</li> </ul>
	Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder ikke nogen regulering af dataforhold, udover at operatøren er underlagt den til enhver tid gældende lovgivning om databeskyttelse.</li> </ul>
	Governance for samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder visse elementer til styringen af samarbejdet, herunder til tvisthåndtering og ændringer, ligesom der er differentierede krav til indsatserne i de forskellige faser af kontrakten.</li> <li>Kontrakten savner dog en mere præcis samarbejdsprocedure, en grundigere og mere procesorienteret ændringsmekanisme, såsom understøttelse af fælles arbejdsindsatser, pain &amp; gain sharing m.m.</li> </ul>
	Samarbejdskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der findes en række indledende og gode intentionsbestemmelser omkring forpligtelser til et tæt samarbejde. Der savnes en nærmere konkretisering af disse intentioner samt indhold om arbejdet med fælles løbende forbedring, no-blame kultur og effektiv problemløsning.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Kontrakten pkt. 2.2:</u> "Vedligeholder, Infrastrukturforvalter og Operatør er meget afhængige af hinanden i det daglige arbejde omkring Aarhus Letbane. Samarbejde er en forudsætning for succes, hvorfor alle parter forventes at prioritere og værne om samarbejdet. Operatøren er forpligtet til at samarbejde med ALD og andre parter, der udfører opgaver, som påvirkes af og påvirker Operatørens udførelse af driften af Aarhus Letbane. Operatøren er forpligtet til at planlægge og arbejde under hensyn til de andre parter, så den samlede drift kan udføres effektivt og optimalt."</li> <li>Der findes desuden regulering delvist operationaliseret i Bilag A1.</li> </ul>
	Kommunikation og afrapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder blot en meget overfladisk regulering og rapportering handler mest af alt om opfølgning på KPI'er. Der savnes generelt samarbejds- og kommunikationsbilag.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Kontrakten pkt. 2.8 information/rapportering:</u> "Operatøren skal rapportere til ALD om den løbende drift af Aarhus Letbane i overensstemmelse med de krav, som stilles i Kontraktgrundlaget. Rapporteringer skal i øvrigt ske i den form, ALD fastsætter og være ALD i hænde til de fastsatte frister."</li> </ul>



# METROKONTRAKT: KØBENHAVNS METRO M1+M2 1/4

## VURDERING

Stamdata	
<b>Generelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakt om driften og vedligeholdelsen af Metro linjerne M1+M2 i Københavns Metro.</li> </ul>
<b>Kontrakt-type</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruttokontrakt med incitamenter.</li> </ul>
<b>Kontrakt-længde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontraktperioden løber fra 2018 til 2024.</li> <li>Som option har metroselskabet ret til, på uændrede vilkår, at forlænge driftsperioden med op til 5 år (60 måneder) med et antal måneder i intervallet 1-60.</li> </ul>

Emne	Undersøgelsesgenstand	Vurdering
<b>KSF</b>	Omkostninger	
	Grøn omstilling	
	Passagervækst	
	Kundetilfredshed	
<b>KSF-Katalysatorer</b>	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	
	Interoperabilitet	
	Pålidelighed	
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	
<b>Taktiske elementer</b>	KPI'er	
	Økonomiske incitamenter	
	Data	
	Governance for samarbejde	
	Samarbejdskultur	
	Kommunikation og afrapportering	

**RAMBOLL** Graden af opfyldelse: Minimal Nogen Middel Høj Best practice

Kilde: Analysen baserer sig alene på det udbudte kontraktmateriale, da det ikke har været muligt at se den indgåede aftale.



# METROKONTRAKT: KØBENHAVNS METRO M1+M2 2/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF	Omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder både regulering, som sigter på omkostningsreducering, og bestemmelser der de facto medfører øgede omkostninger.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Kontraktens pkt. 3.9*</u>: "Driftsentreprenøren er forpligtet til løbende at optimere (forbedre) udførelsen af Kontrakten. Dette indebærer bl.a., at Driftsentreprenøren skal gøre Metroselskabet opmærksom på eventuelle fordele/besparelser ved at ændre på Kontraktens krav. Hvis Metroselskabet vælger at implementere Driftsentreprenørens forslag, skal den derved opnåede fordel/besparelse deles mellem parterne efter nærmere aftale."</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Kontraktens pkt. 6.2</u>: "Driftsentreprenøren er forpligtet til, uanset omkostningerne, at forcere således, at terminen for driftsperiodens start nås."</li> </ul>
	Grøn omstilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder forpligtelser til at samarbejde om de ti principper i FN's Global Compact.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Kontraktens appendix C</u>: "Metroselskabet forventer, at Driftsentreprenøren vil samarbejde positivt og indgå i en konstruktiv dialog for at løse udfordringer relateret til menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption."</li> <li>Det fremgår videre af kontrakten, at driftsentreprenøren skal støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer, og at denne skal vælge miljøvenlige teknologier.</li> <li>Kontrakten indeholder dog ikke konkret regulering af, hvordan miljøforhold forbedres og linker ikke dette til KPI'er.</li> </ul>
	Passagervækst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten tager højde for passagervækst med indarbejdede forpligtelser til at stræbe herefter samt kapacitet til at håndtere det.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Contract specifications pkt 7.6</u>: "The O&amp;M Provider shall ensure the best possible basis for passenger growth. The O&amp;M Provider shall have an organisation that can handle passenger growth. The O&amp;M Provider will be awarded a bonus based on passenger growth."</li> <li>Der savnes beskrivelse af, hvordan man i praksis vil tilgå og samarbejde om denne fælles målsætning.</li> </ul>
	Kundetilfredshed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er et stort fokus på kundetilfredshed som centralt omdrejningspunkt i driften. Operationaliseringen heraf mangler dog. Til dette indeholder kontrakten et bods/bonus setup med spørgeskema, der indeholder relevante spørgsmål. Målingerne foregår regelmæssigt - kvartalvis - og med bonus på op til DKK 450.000+</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Contract spec, 6.1.1</u>: "The customer commitment is implemented in three specific strategic objectives, which shall serve as guidelines for the O&amp;M Provider's work to create a good and cohesive customer experience. The objectives are as follows: Easy to be a customer, cohesive customer experience, best in class".</li> </ul>

# METROKONTRAKT: KØBENHAVNS METRO M1+M2 3/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
KSF- Katalysatorer	Udnyttelse af data og nye teknologiske løsninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten forpligter operatøren til at anvende data mhp. bedst mulig kommunikation til passagererne.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Contract specifications, pkt. 6.2.2:</u> "The O&amp;M Provider shall provide real time data as well as other relevant data in the requested format and with the necessary frequency so that updated details of the Headway Plan, operational status for the Copenhagen Metro M1+M2 etc. are available via the digital platforms. The O&amp;M Provider shall be able to solve any problem that prevents the correct data from being delivered to Rejseplanen (24 hours, 7 days a week). The response time from when the failure is detected (diagnostic email is received) shall be maximum 1 hour."</li> </ul>
	Interoperabilitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatøren er forpligtet til at samarbejde med andre operatører og sikre kundens helhedsoplevelse. Det beskrives dog ikke nærmere, hvad der er relevant information, hvordan og hvor ofte dette foregår, og hvad det kræver af samarbejdet.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Contract specifications, pkt 6.3.:</u> "Metroselskabet participates in traffic information collaboration with other public transportation operators in the Copenhagen area. The O&amp;M Provider shall exchange relevant information about the operation etc. with the public transportation operators DSB and Movia using the system Klar Besked and in accordance with the rules of Info på tværs or similar ones. The O&amp;M Provider shall inform and exchange information with the O&amp;M Provider for Cityringen so that customers get an experience of a coherent system with coherent information across all metro lines."</li> </ul>
	Pålidelighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten regulerer med bod/bonus-model for Provided Vehicle Kilometers (PVK) og Service Availability (SA). Se mere under KPI. Derudover er parterne er forpligtet til at samarbejde omkring optimering af køreplaner (grundlaget for pålidelighed), ligesom der skal samarbejdes om håndtering af peak periode.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Contract specifications pkt. 5.2.1 + 5.2.2:</u> "Metroselskabet will deliver the new Headway Plan in writing no later than two weeks before the plan is to be implemented. The O&amp;M Provider shall suggest changes to the Headway Plan in order to better facilitate passenger needs. [...] The O&amp;M Provider shall continuously plan additional train services and additional staffing for guidance and crowd control in the Copenhagen Metro M1+M2 when special or major events occur along the line. The O&amp;M Provider shall on own initiative collect information about coming events. Special or major events shall be coordinated with DOT if required"</li> </ul>
	Optimal allokering af aktiver, risici og ansvarsområder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten beskriver delingen af ansvarsområder. Operatøren benytter i vid udstrækning bekostelig infrastruktur, som stilles til dennes rådighed ved leje. Operatøren lejer ligeledes det rullende materiel.</li> <li>Omvendt savner kontrakten regulering af, hvordan parterne kunne allokere ansvarsområder for udvikling af KSF elementerne.</li> </ul>
Taktiske elementer	KPI'er	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder visse KPI'er - på passagertilfredshed og vækst, driftstabilitet og vedligeholdelsesstandard - der understøtter KSF'erne og hvis operationalisering beskrives grundigt. Det savnes, at man adresserer forpligtelsen til løbende forbedringer fx ift. omkostninger som en KPI.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Contract specifications pkt. 5.8.5:</u> "The O&amp;M Provider shall measure operation performance using the "Service Availability" ("SA") parameter. SA is calculated as described in Attachment 9. The O&amp;M Provider shall use the computer program, "SA Calculator Gateway", for calculations of SA. The computer program is based on real-time data from the ATC system."</li> </ul>



# METROKONTRAKT: KØBENHAVNS METRO M1+M2 4/4

## EKSEMPLER PÅ REGULERING

Emne	Undersøgelsesgenstand	Nærmere om vurdering
Taktiske elementer	Økonomiske incitamer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder bod- og bonusparadigme for drift, passagertilfredshed og vækst, service og vedligehold. Grundigt beskrevne mekanismer, eksempler og processer. Det virker som forhold, operatøren kan påvirke – fx i spørgeskemaet – omend det ikke er tydeligt, hvordan operatøren påvirker passagertilvæksten (ref. angivne mangelfuldhed i afsnit herom).</li> </ul>
	Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metroselskabet ejer som udgangspunkt alle data, bortset fra persondata og kundedata. Operatøren har pligt til at udlevere alle data hver 6. måned.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Contract specifications pkt. 6.2.2 - Rejseplanen:</u> "Metroselskabet is a member of the consortium running the Internet-based travel planner "Rejseplanen" and pays for linking the Copenhagen Metro M1+M2 to its website www.rejseplanen.dk. The O&amp;M Provider shall provide real time data as well as other relevant data in the requested format and with the necessary frequency so that updated details of the Headway Plan, operational status for the Copenhagen Metro M1+M2 etc. are available via the digital platforms. The O&amp;M Provider shall be able to solve any problem that prevents the correct data from being delivered to Rejseplanen (24 hours, 7 days a week). The response time from when the failure is detected (diagnostic email is received) shall be maximum 1 hour."</li> </ul>
	Governance for samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder procedurer for tvistløsning, inspektioner/kontrol og adfærdskodeks i kontekst af socialt ansvar.</li> <li>Kontrakten savner dog en mere præcis samarbejdsprocedure, en grundigere og mere procesorienteret ændringsmekanisme, såsom understøttelse af fælles arbejdsindsatser, pain &amp; gain sharing m.m. eksempelvis i relation til spørgsmålet om omkostningsreduktioner.</li> </ul>
	Samarbejdskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten savner regulering af samarbejdsforpligtelser og procedurer. Det fremgår alene, at operatøren er forpligtet til samarbejde i mobiliseringsperioden samt ifm. kontraktens ophørsforløb. Det fremgår af input fra Metroselskabet, at der foregår samarbejde, som ikke er kontraktuelt reguleret.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Contract Specifications, pkt. 15.7:</u> "The O&amp;M Provider shall participate in and chair meetings in a mobilisation group during the Mobilisation Period, with delegates from the O&amp;M Provider, Metroselskabet and the Current O&amp;M Provider. Meetings will be held as minimum with a two week interval, and coincide with the O&amp;M Provider's reporting of status for milestones in the time and action plan."</li> </ul>
	Kommunikation og afrapportering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrakten indeholder beskrivelse af en organisatorisk kommunikationsstruktur og dels en fast rapporteringsstruktur for drift, kundeservice og vedligehold inklusive faste mødefora. Omfattende beskrivelser af rapporteringsforpligtelserne og anvendelsen heraf.</li> <li><u>Eksempel på bestemmelse, Contract specification 13.7.3:</u> "The O&amp;M Provider shall issue a yearly maintenance plan. Metroselskabet have the right to request changes to the maintenance plan if the maintenance plan is considered insufficient or has unacceptable negative impact on the traffic operation or the condition of the Assets. If there are any major changes to the maintenance plan during the year, the plan shall be reissued in a new revision in advance of any changes proposed to be implemented. The maintenance plan shall describe how the O&amp;M Provider plans to organise and perform the maintenance of the following, but not limited to (...)"</li> </ul>

# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

- 4.1. Markedsafdækning
    - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og -tilfredshed (side 72)
    - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
  - 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
  - 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
  - 4.4. Erfaringscases (side 119)
  - 4.5. Gennemførte interviews (side 128)
-

# FYNBUS

## DANMARK

### Rammebetingelser

- FynBus har, efter en lang periode med passagerfremgang de seneste år, oplevet et væsentligt fald i passagertallet. Dette har især ramt bybusserne i Odense og de regionale ruter. Faldet er sket til trods for høj tilfredshed blandt kunderne i begge systemer og har bl.a. medført større fokus på et optimeret og sammenhængende trafiksystem.
- Der har været udfordringer for den kollektive trafik på Fyn ifm. transitionen fra land til by (urbanisering), særligt på lokalruterne, som i forvejen ikke har kørt med en høj belægningsgrad. Derfor øget fokus på lokale ruter, som udgør 75% af ruterne på Fyn, men samtidig kun udgør 20% af de totale køreplanstimer.
- Stillingtagen til udviklingsmulighederne for den regionale trafik udgør en stor delmængde af det planlægningsarbejde, der skal laves i Odense, for at få letbane og busser til at supplere hinanden fra 2020.

### Kontraktuelle forhold

- På mange måder sammenligneligt med resten af landet.
- Samarbejde mellem chaufførerne og FynBus er forankret gennem lærings- og loyalitetsværktøjet "Vores Fynbus", der har til formål at styrke uddannelsen af chauffører samt den interne kommunikation. Her kan der afgives feedback om bl.a. køreplaner, og operatøren bliver dermed involveret i dette arbejde.

### Output

- Samarbejde og sammenhæng: Den online chaufførportal, "Vores FynBus", har knyttet Fynbus og chaufførerne tættere sammen og sikret inddragelse ifm. en hurtig gensidig kommunikation om kapacitetsproblemer og køretidsproblemer.
- "Vores Fynbus" leverer væsentlige input til NT's pilotarbejde med MinRejseplan (bl.a. kapacitetsdata v. tællesystemer), hvor også samkørsel og flextrafik indtænkes. Parkering nævnes ligeledes som en relevant tjeneste at inkludere, fx "park-and-ride".
- Positiv business case ved flextrafik: Flere lokalruter er omlagt til flextrafik (teletaxa) for at minimere antallet af "tomme" busser. Disse indtænkes, som nævnt, som en del af den kollektive trafik og indgår i mobilitetstankegangen for FynBus.

# NORDJYLLANDS TRAFIKSELSKAB (NT)

## DANMARK

### Rammebetingelser

- Geografiske udfordringer grundet store afstande, bl.a. byområder langt fra motorvejsafkørsler. Derfor fortages 70% af alle rejser i personbil og 90% af personkilometer foretages i bil. Dette betyder stigende trængsel på det overordnede vejnet. Der er derfor fælles fokus i regionen på at forbedre infrastruktur og mobilitet, herunder styrkelse af regionaltogetsdrift, statslig anlæggelse af banedrift, serviceudvidelse af bybusnet samt BRT-løsninger.
- Udkantsområderne er udfordret af faldende efterspørgsel, som kræver nye/anderledes svar på befolkningens transportbehov.
- Deleøkonomien vinder frem – også inden for transportområdet. NT arbejder for at integrere det i den traditionelle kollektive transport, med det mål at kunne tilbyde bedre mobilitet. Derfor er den nuværende trafikplan blevet kaldt en mobilitetsplan.
- Principperne for realisering af "Det Nordjyske Hovednet" er de frivillige aftaler. Regionen påtager sig at udvikle det overordnede net, mod at kommunerne påtager sig et stadig større ansvar for de lokale opgaver. Rationalet er, at Hovednettet bruges i kommunal og regional planlægning til at fastholde og fremme bosætning og vækst.

### Kontraktuelle forhold

- På mange måder sammenligneligt med resten af landet.
- Køreplanssamarbejdet indgår som en del af kontrakten for at sikre bedst mulige køreplaner. NT udarbejder køreplaner i dialog med entreprenørerne og chaufførernes repræsentanter.

### Output

- Det Nordjyske Hovednet: "Det Nordjyske Hovednet" har sat øget fokus på den fælles fortælling og fortsat arbejde med relationer og dialog på tværs af alle niveauer.
- Mobilitet for alle: "Plustur" dækker alle typer af kollektiv trafik (inkl. flextrafik), hvilket er en måde at brede kollektiv trafik ud og binde alle nordjyder op på hovednettet.
- Læring: Det er vigtigt med en gennemgående fortælling. By og land skal have fælles vision om, at regionen hænger sammen.
- Nye services og transporttilbud: Deleøkonomi anses ikke som trussel for kollektiv trafik, men indtænkes i arbejdet for at kunne tilbyde bedre mobilitet. Fx MinRejseplan (bygger ovenpå Rejseplanen) tilbyder ruteplanlægning fra A til B ved at integrere deleøkonomi i den konventionelle kollektive trafik. Altså er en fælles MaaS-plattform med de private aktører.



# SKÅNE

## SVERIGE

### Rammebetingelser

- Store investeringer – fx i urbane områder (statmiljøaftale) og i digitale løsninger. Involvering af kommuner (med operatører og trafikskaber) i at forbedre fremkommeligheden gennem investeringer i vejanlæg og busfremkommelighed (BRT).
- Region Skåne er enejer af den kollektive trafik, men agerer på vegne af 33 kommuner. Al trafik varetages af private operatører (2 tog- og 9 busoperatører) på nær intercitytog drevet af SJ. Strategisk planlægning og køreplanlægning har i Skåne kun 1 primær ansvarlig, modsat den danske struktur med en lang række af aktører.
- Takster og indtægtsdeling er overvejende et anliggende for Skånetrafikken.
- Bustrafik er udbudt i store pakker (op til 200 mio. SEK) og udgør samlede bybus- og regionalbusnet. Der udliciteres generelt i store sammenhængende geografiske områder. Regioner tilbyder desuden en integreret pakke af tjenester med multimodalt smartcard og mobilbillet.
- Succeskriterier for både kommuner og PTA\*, synes at være tilsvarende den danske struktur. Det samme gælder den 1-årige for budgethorisonten.



### Kontraktuelle forhold

- Skift fra bruttokontrakter til bruttokontrakter med passagervækst-incident (op mod 50% af kontraktværdien). Ligeledes incitamenter for kvalitet og kundetilfredshed.
- Operatørerne har indflydelse på flådetype, service, planlægning (kun trafikplanlægning), markedsføring (anses for at være yderst relevant) samt forretningsudvikling.
- Dialog og samarbejde i løbet af kontraktprocessen mellem trafikskabet og operatørerne. Derudover brug af innovationsincitamenter, som giver en mere dynamisk kontrakt, hvilket muliggøres af den svenske fortolkning af udbudsloven.



### Output

- Skåne har fordoblet antallet af kørte kilometer på >20 år samt øget antallet af passagerer og andel af kollektiv trafik. Dog er væksten ved at nå et plateau.
- Skiftet i kontraktform kan ikke påvises at have påvirket passagervækst positivt. Væksten har nok i høj grad været drevet af investeringsvillighed i flere busser/køreplantimer og fremkommelighed.
- Passagervæksten har ikke kunne finansiere driftsudvidelserne.
- Markant nedgang i kundetilfredshed siden 2005. Eksterne faktorer såsom prisstigning og trængsel er medvirkende hertil.
- Ekspertter vurderer, at ændringen har medført, at operatører engagerer sig i planlægning og samfundsudvikling.
- Treparsamarbejde (operatør, kommune og trafikskaber) har givet gode resultater.
- 10-årige udviklingsplaner for tog- og bustrafik som hænger sammen med byudviklingen i regionen.

# STOCKHOLM

## SVERIGE

### Rammebetingelser

- Støttende arealanvendelsespolitik: Indførelse af bompeng, rabatordning til frekvente rejsende, høj frekvens og høj fremkommelighed.
- Storstockholms Landtrafik (SL) har udviklet samarbejdet med operatørerne i retning af øget ansvar til operatørerne samt med større incitamenter i kontrakterne.
- Kontrakterne er større end i DK og omfatter hele trafiksystemer, hvilket bl.a. er muligt pga. trafikselskabets helhedsansvar. På den måde sikres det, at operatørerne tænker i helhed fremfor at suboptimere på enkeltlinjer. Helhedsansvaret kommer igennem de multimodale kontrakter på tværs af transportformer (i modsætning til i DK, hvor det er underlagt forskellige myndigheder med forskellige ejere).
- Derudover er budgetperioden længere end i DK.



### Kontraktuelle forhold

- E20-kontrakt; aflønningen til operatøren er afhængig af VBP (verificerede betalende påstigere). Herudover krav til fx mindsteomfang af trafik, punktlighed, passageroplevelse kvalitet samt forsinkelser. Incitamenterne er i nogle – men ikke alle kontrakter – større end de danske og fokuseres mod passagervækst.
- SL har det overordnede ansvar for udvikling mod de politisk udpegede målsætninger; ansvar for sammenhæng i den samlede kollektive trafik uanset udbudsområde.
- Operatørerne varetager flere opgaver, særligt planlægning af kørslen (inden for fastsatte minimumskrav), lokalmarkedsføring samt udvikling af produkt- og servicekoncept.
- Hensigt: Større operatørinvolvering kombineret med store pakker → større ansvar samt mere frihed til operatørerne ift. at tilrettelægge driften, der er knyttet op på incitamenter.



### Output

- SL har hidtil anvendt bruttokontrakter → oplevet en udvidelse af antallet af køreplanter uden sikkerhed for, at dette gav et kvalitetsløft samt øgede omkostninger pr. køreplankoncept.
- Mål med E20 er at øge antallet af passagerer, kundetilfredshed og effektivitet.
- Vurderingen fra eksperter: VBP, som en måde at forbedre tjenester og forbedre omkostningseffektiviteten, virker som et godt koncept. Dog har der været blandede signaler i Stockholm.
- E20-operatører synes, i sammenligning med bruttokontrakt-operatører, at være mere omkostningseffektive, opnå højere kundetilfredshed (selvom, at det var lavere først), bedre rettidighed og mindre aflysninger, men synes ikke at øge passagerantallet.
- Villigheden til at eksperimentere med ruter og frekvens er faldet grundet bøder for fald i kundetilfredshed.

# OSLO

## NORGE

### Rammebetingelser

- Overordnet har det været et mål i Norge, at al trafikvækst skal ske med kollektiv trafik, cykel eller gåben. Der er kommet statslige tilskud til både drift og udvikling. Dette har haft en positiv udvikling i Oslo, men også i andre byer.
- Der er meget investering → Frekvensen er blevet bedre og ligeledes forbedringer i infrastruktur. Man har øget frekvens og er begyndt at tilbyde transport om natten. Investeringer i digitale løsninger. Finansiering sker delvist gennem bompeng (kan også have indflydelse på udviklingen i den kollektive trafik).
- Konsolidering i antallet af operatører og deres markedsandel grundet buyouts og også tendens til geografiske kontrakter (i modsætning til rute-kontrakter). Dertil kommer en central organisering igennem trafikselskabet Ruter.



### Kontraktuelle

- Skifte fra nettokontrakter til bruttokontrakter med en høj detaljeringsgrad.
- Man arbejder med kontraktlængderne ift. at kompensere for den øgede risiko, der kommer i takt med investering i ny materiel.
- Både kvalitet og indtægtsrelaterede incitamenter er i brug. Kvalitetsincitamentene vedrører følgende faktorer: Rengøring, kørestil, kundeservice, punktlighed og rejseinformation. Disse faktorer måles gennem kundeundersøgelser, som også måler overordnet kundetilfredshed.
- Kvalitetsincitamentene udgør 5-8% af samlede indtægter fra kontrakten\*. Omsætningsrelaterede-incitamenter fokuserer på passagervækst, indtægter fra salg af billetter samt reducere af antallet personer, der rejser uden billet. Disse incitamenter udgør mellem 3 og 10% af den samlede kontraktsum.



### Output

- Høj og stigende kundetilfredshed, dog med en stigende utilfredshed vedr. bompeng.
- Høj kvalitet – formodentlig givet infrastrukturinvesteringer.
- Nedgang i pris på 10%.
- Problem, hvis man vil have mere trafik på samme kontrakt, så er der ikke nok busser til at gøre dette (manglende incitament til at indsætte ekstra busser).

Tidligere ved nettokontrakter var det operatøren, der tjente på flere passagerer → de blev driftsoptimerende, operatørerne blev mere optaget af at driftsoptimere i stedet for at tage højde for passagerne

# LIMBURG HOLLAND

## Rammebetingelser

- Samordnet integrationsindsats af forskellige offentlige transportformer (multimodale kontrakter), igennem 'fish bone'-modellen, hvor busser anvendes til at fodre skinnerne med passagerer i stedet for at køre parallelt. Dertil hører et samlet billetsystem.
- Man udbyder kontrakter i store geografiske områder, der både indeholder fx bus og tog.
- Udvikling af dedikeret infrastruktur, især igennem integration af skinnedrift, bilkørsel og cykling ved etablering af 'Park and Drive' og cykelskure.
- Stor befolkningstæthed, hvilket giver grobund for bedre mobilitet.
- Organisatoriske ligheder ift. Danmark i form af mange samarbejdspartnere (fx OV-chipkart, 9292 pendants til rejsekort og -planen) dog med få store operatører.



## Kontraktuelle

- De multimodale kontrakter i Limburg omfatter bus, tog og teletaxi. De større kontrakter har medført en konsolidering i operatørmarkedet.
- Operatøren Connexxion er ansvarlig for indtægter, hvilket betyder, at de, for at overholde budgettet, er afhængig af antal passagerer. Dette betyder, at det er deres primære interesse at optimere 'fish bone'-modellen.
- Der anvendes nettokontrakter, med relativ stor frihedsgrad (funktionsudbud), hvor der lægges op til, at operatøren kan re-designe bynettet, køreplanen og endda skifte mellem transportmidler.



## Output

- Nye kontraktform betød et re-design af bynettet, der forbedrede sammenhængen mellem bus og togtrafik.
- En stigning i antallet af påstigere i togtrafikken på 40% på 2,5 år. Det betød dog ligeledes kapacitetsproblemer på jernbanenettet.
- Fra regionens perspektiv har man syntes, at operatøren har haft størst fokus på at imødekomme deres kontraktuelle obligationer, mere end at fremme kundebehov.

Lignende erfaringer er gjort ved Oslo casen



# MÜNCHEN

## TYSKLAND

### Rammebetingelser

- Politisk vilje til at styrke den kollektive trafik, herunder store investeringer i infrastruktur, Bud Rapid Transit (BRT) initiativer, 'park and ride' og 'bike and ride'-initiativer.
- Trafikselskabet MVV driver, i samarbejde driftsselskabet MVG, den kollektive trafik i München. MVV står som ansvarlig for takst- og indtægtsfordelingen, samt med ansvar for strategisk udvikling af sammenhængende kollektiv trafik, og varetager udbud af regionale busser og tog. MVG driver letbane og metro og udliciterer bybusser, og har ligeledes delecykler og -biler i deres produktsortiment. Multimodale kontrakter på tværs af transportformer.
- MVV har ansvar for den strategiske planlægning for det samlede kollektive trafiksystem og har mandat og kapacitet til at drive forskning og udvikling på området. Køreplanlægningen ligger hos de driftsansvarlige.
- Ejerkredsen ift. kommuner, regioner og statslige myndigheder er væsentligt mindre end i DK, dog findes der et langt større antal operatører (primært ved busdrift).



### Kontraktuelle forhold

- MVV står som ejer af de fleste ansvarsområder kontraktuelt, fx fordeling af indtægter, planlægning, opfølgning på kontrakter, **markedsføring af fælles transportsystem (deres slogan er: 1 net. 1 køreplan. 1 billet)**, trafikinformation via web på tværs, markedsundersøgelser (data), udvikling og realisering af betjeningskoncepter, trafik- og transportforskning.
- MVG varetager opgaver relateret til planlægning, udvikling, markedsføring, realtidinformation foruden selve driften. Stor grænseflade til MVV ift. markedsføring og kundekontakt.



### Output

- Kåret af den Europæiske Bilistorganisation som 'Europas bedste offentlige transportsystem'.
- Stabil vækst det sidste årti på 2% årligt, sammenholdt med en høj og støt stigende kundetilfredshed.
- MVV får årligt 10 mio. flere passagerer.
- Positiv effekt på byudviklingen.



# HELSINKI

## FINLAND

### Rammebetingelser

- Whim blev lanceret i Helsinki i juni 2016 og samler offentlig transport, taxa, lejebiler, delebiler og bycykler i ét abonnement, hvor brugeren via sin app kan bestille, planlægge og betale sine rejser. Whim har mere end 70.000 brugere.
- Brugeren kan vælge mellem fire abonnementstyper Whim to Go (pay as you go), Whim Urban (49 €/per måned), Whim Weekend (249 €/per måned) og Whim Unlimited (499 €/per måned).
- Whim kan aktuelt set, foruden i Helsinki, bruges i Antwerpen, Birmingham og Wien.
- Til sammenligning er det tætteste, vi i Danmark kommer på et MaaS-system, MinRejseplan. Der er tale om et pilotprojekt, som samler såvel kollektive som private transportformer. Man kan planlægge sin rejse, mens betaling sker ved "dybe" links over til de respektive selskaber. Der er således tale om et system, der går i retning af Whim, men dog ikke indeholder tilsvarende funktionaliteter, som giver en sømløs "one stop"-planlægning og betaling.

### Kontraktuelle forhold

- N/A

### Output

- MaaS-brugere bruger offentlig transport markant mere end deres medborgere, som ikke bruger Whim.
- MaaS-brugere bruger oftere taxi-rejser i sammenhæng med offentlig transport end deres medborgere, som ikke bruger Whim.
- En bekymring vedr. MaaS har været, om det får antallet af rejser, navnlig med taxa, til at stige. Det har vist sig, at MaaS-brugere dagligt i gennemsnit foretager ca. det samme antal rejser som deres medborgere, som ikke bruger MaaS.
- I forlængelse heraf har det vist sig, at offentlig transport udgør langt størstedelen (ca. 95%) af de transporter, som foretages inden for MaaS-systemet.
- MaaS vokser fortrinsvis frem langs offentlige transportkorridorer.



# INDHOLD

---

## **1. Introduktion (side 3)**

## **2. Markedsafdækning (side 5)**

## **3. Den værdiskabende kontrakt (side 10)**

- 3.1. Kritiske succesfaktorer (side 12)
- 3.2. Mulige samarbejdsformer (side 19)
- 3.3. Kontraktuel baseline
  - 3.3.1. Gennemgang af udvalgte kontrakter (side 24)
  - 3.3.2. Erfaringer fra ind- og udland (side 29)
  - 3.3.3. Virkningsgraden af brugen af incitamenter (side 32)
- 3.4. anbefalinger (side 34)
  - 3.4.1. Generelle anbefalinger (side 37)
  - 3.4.2. Anbefalinger til de taktiske elementer og indspark til inspiration
    - 3.4.2.1. KPI'er (side 40)
    - 3.4.2.2. Økonomiske incitamenter (side 43)
    - 3.4.2.3. Digitalisering og data (side 46)
    - 3.4.2.4. Governance for samarbejde (side 50)
    - 3.4.2.5. Samarbejdskultur (side 56)
    - 3.4.2.6. Kommunikation og afrapportering (side 60)
  - 3.4.3. Øvrige anbefalinger (side 63)
- 3.5. Udbudsretlig ramme (side 68)

## **4. Appendiks**

- 4.1. Markedsafdækning
  - 4.1.1. Udvikling i passagerantal og –tilfredshed (side 72)
  - 4.1.2. Interessentkortlægning (side 79)
- 4.2. Kritiske succesfaktorer (side 89)
- 4.3. Kontraktuel baseline (side 94)
- 4.4. Erfaringscases (side 119)
- 4.5. Gennemførte interviews (side 128)

# GENNEMFØRTE INTERVIEWS

## OPERATØRER, TRAFIKSELSKABER OG EKSPERTER

Name	Organisation	Kategori
Thuri Didriksen	Metro service	Operatør
Peter Lannig Nielsen	Keolis	Operatør
Tim Valbøll	Umove	Operatør
Niels Peter Nielsen	Nobina	Operatør
Steen Rügge	Tide	Operatør
Søren Englund	Anchersen	Operatør
Jens Boe Jacobsen	Arriva	Operatør
Rebekka Nymark	Metroselskabet	Trafikselskab/trafikkøber
Per Gellert & Jeppe Gaard	Movia	Trafikselskab/trafikkøber
Thomas Dalgaard Mikkelsen	Midttrafik	Trafikselskab/trafikkøber
Thomas Eybye Øster	Nordjyllands Trafikselskab	Trafikselskab/trafikkøber
Carsten Hyldborg	Fynbus	Trafikselskab/trafikkøber
Fredrik Palm	Rambøll Sverige	Rambølls interne ekspert
Kari Ovesen Haugland	Rambøll Norge	Rambølls interne ekspert

**Information**

Personaleredegørelse

*Marts 2020*

# PERSONALE REDEGØRELSE

## 2019



**midttrafik**

## INDHOLD

Forord .....	3
Personalet i Midttrafik .....	4
Lønudvikling.....	9
Sygefravær .....	12
Arbejds miljø og Trivsel.....	14
Kompetenceudvikling .....	15





## FORORD

### MIDTTRAFIK HAR FIRE OVERORDNEDE MÅL

- Tilfredse kunder
- Dygtige leverandører
- Tilfredse bestillere
- En kompetent og effektiv organisation

Midttrafiks strategiplan sætter kursen for den forandring og udvikling, som er forudsætningen for at nå de opstillede mål. I 2010 indførte Midttrafik målstyring, så alle medarbejdere i Midttrafik kender deres ansvar og målsætninger. Midttrafik måler løbende på, om de aftalte mål og indsatser giver de forventede resultater.

Medarbejderne er Midttrafiks vigtigste ressource. Uden dygtige medarbejdere og ledere kunne vi ikke løse vores opgaver til gavn for kunderne. Derfor er det vigtigt, at vi løbende udvikler både medarbejdernes og ledernes kvalifikationer og samtidig skaber engagement og motivation.

Formålet med at udarbejde en årlig personaleredegørelse er at give et samlet overblik over status på personaleområdet. I personaleredegørelsen kan man læse om medarbejdernes antal, faggrupper, alder, kønsfordeling, personaleomsætning, sygefravær, arbejdsmiljø og personalepolitiske indsatser i bred forstand.

Redegørelsen giver et billede af Midttrafik som arbejdsplads og et godt grundlag for at træffe beslutninger om justeringer og nye initiativer på personaleområdet. Personaleredegørelsen giver et indblik i de forskellige initiativer, som bidrager til, at Midttrafik opleves som en god arbejdsplads.

Når man læser personaleredegørelsen, er det f.eks. tydeligt at det stærke og langvarige fokus, der har været på sygefravær, har båret frugt. Midttrafik har nu samlet set opnået et stabilt sygefravær, og i 2019 ligger det fint under de opsatte mål på henholdsvis 4 % og 2 %.



## PERSONALET I MIDTTRAFIK

### FAKTA OG TAL OM MEDARBEJDERNE

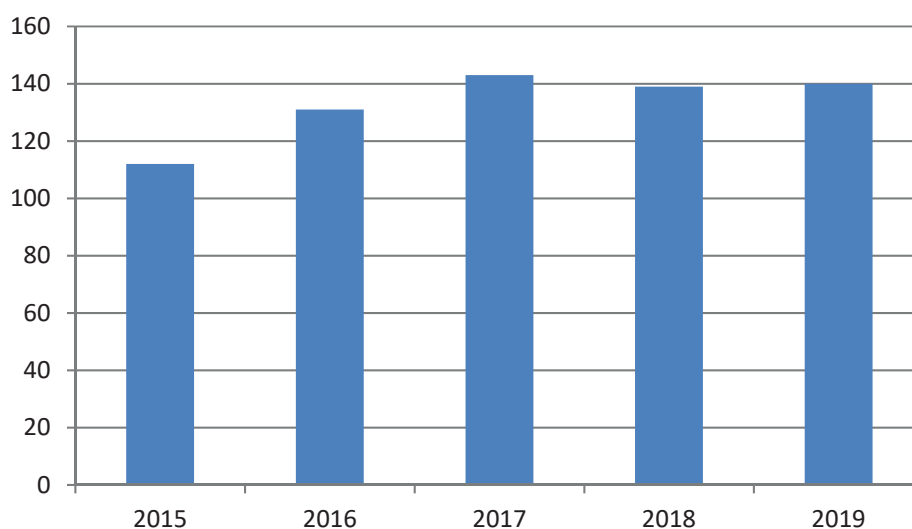
Midttrafik har med udgangen af december 2019 en samlet medarbejderstab på 140 personer. I tallet indgår alle månedslønnede medarbejdere, herunder studentermedhjælpere og afløsere. Herudover har Midttrafik løst ansatte timelønnede medhjælpere, som lejlighedsvis udfører arbejde for Midttrafik. Det kan eksempelvis være hjælp til pakkeopgaver, tælleopgaver mv. 12 af de 140 medarbejdere er studentermedhjælpere/afløsere.

Studentermedhjælperne og afløserne ved Kundecentret har ikke tidligere været medtaget i personaleredegørelsen, hvilket primært skyldtes, at de var ansat på timeløn. Som konsekvens af EU-regler blev de danske overenskomster ændret, således at medarbejdere, der er ansat ud over en måned, skal være månedslønnet. Studentermedhjælpere og afløsere er nu ansat med et fast ugentligt timetal og indgår dermed i normeringen.

I 2015 skulle der i forbindelse med en sparerunde reduceres i medarbejderstaben med 7 stillinger. Herefter var medarbejderstaben på 110. At antallet af medarbejdere steg i løbet af 2016 kan forklares med tidsbegrænsede ansættelser som følge af Midttrafiks overtagelse af specialkørslen for Aarhus Kommune, der finansierede udvidelsen.

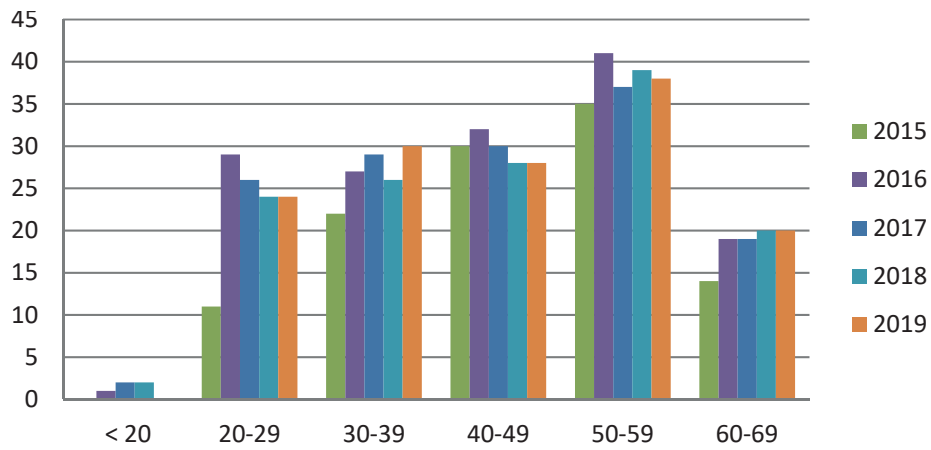
Da kommunen hjemtog hele opgaven i foråret 2017, blev medarbejderstaben reduceret. Midttrafik hjemtog pr. 1. december 2016 Kundecentret fra Aarhus Rutebilstation, hvilket forklarer stigningen i antal medarbejdere fra 2016 til 2017.

ANTAL MEDARBEJDERE



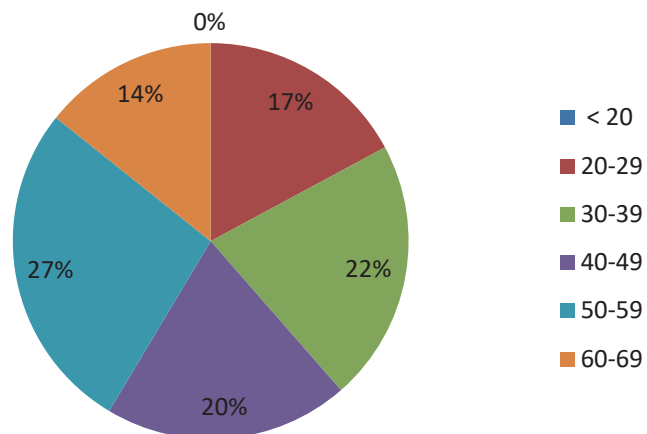


### ALDERSFORDELING, 2015-2019

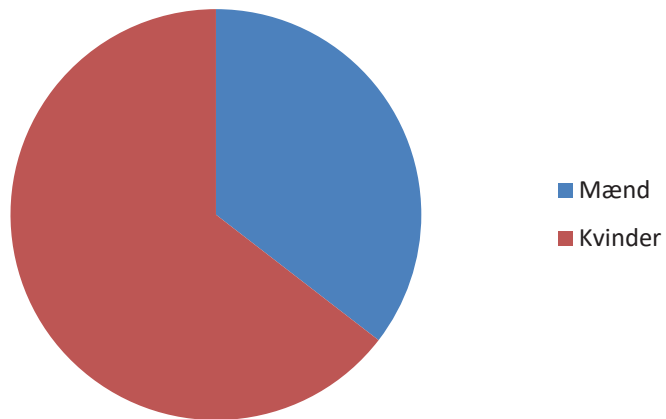


Gennemsnitsalderen i Midttrafik er i 2019 45,11 år. Aldersfordelingen i perioden 2014 - 2019 fremgår nedenfor.

### ALDERSFORDELING I PROCENT, 2014-2019



## KØNSFORDELING



Kønsfordelingen i Midttrafik har ændret sig således, at der er en lidt større overvægt af kvinder end foregående år. Forklaringen herpå er overvejende, at Midttrafik hjemtog Kundecentret fra Aarhus Rutebilstation i 2016 og Kundecentret har overvejende kvinder ansat. Hertil kommer, at der er en overvægt af kvindelige studentermedhjælpere.



## SOCIALT ANSVAR

Midttrafik har siden dannelsen i 2007 haft medarbejdere på særlige vilkår ansat - flexjob. Fordelingen fremgår nedenfor. Antallet af medarbejdere i flexjob har været stabilt over årene. Nedgangen i 2017 skyldes en flexmedarbejders overgang til pension.

Andelen af medarbejdere ansat i flexjob udgør 2,15 %.

En del af Midttrafiks personalepolitik er seniorpolitikken. Den har til formål at sikre, at ældre medarbejdere kan blive ved med at være en aktiv, kvalificeret, fleksibel og efterspurgt arbejdskraft.

Midttrafik har også brug for at kunne tage hensyn til, at ældre, kvalificerede medarbejdere kan have ønske om og behov for at træppe ned i tid som alternativ til pensionering.

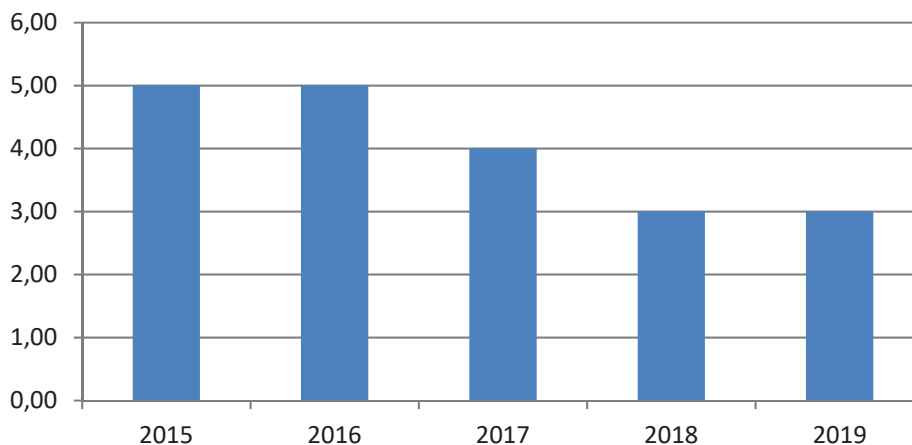
En senioraftale er en mulighed, ikke en ret, men alle medarbejdere får tilbudt at drøfte mulighederne. I Midttrafik er det naturligt, at den nærmeste leder tager initiativ til en drøftelse med medarbejderen om dennes seniorår ved Midttrafik i god tid inden medarbejderen fylder 58 år. Senioraftalen skal være til gavn og glæde for både Mid-

trafik og medarbejderen. Derfor skal seniorerne fortsat bidrage positivt til en fortsat udvikling af Midttrafik. Kriterierne for at få en senioraftale vil i høj grad tage sit udgangspunkt i Midttrafiks behov for en fortsat opgaveløsning. F.eks. vil behov for at fastholde en medarbejder med specialistviden og muligheden for at genbesætte stillingen indgå som elementer i den individuelle vurdering, som vil blive foretaget.

En senioraftale kan i princippet dække alt lige fra øget fleksibilitet i arbejdstiden, justeringer af arbejdsopgaver til overgang til en egentlig seniorstilling. Ændringer kan ske både med og uden økonomisk kompensation. I praksis er det primært på pensionsområdet, hvor det er aftalebestemt, at man får indbetalinger set i forhold til ens hidtidige beskæftigelsesgrad.

Midttrafik har 5 medarbejdere, som har ønsket en senioraftale. For alle gælder det, at deres ugentlige arbejdstid er nedsat.

### MEDARBEJDERE PÅ SÆRLIGE VILKÅR



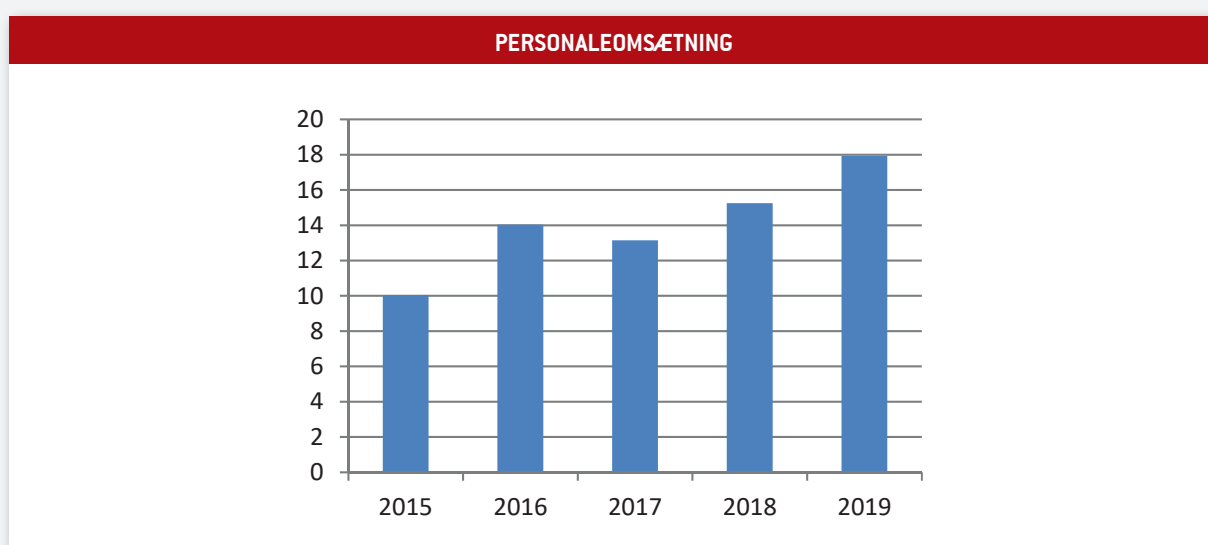
## PERSONALEOMSÆTNING

I løbet af et år er der medarbejdere der stopper, og nye kommer til. Den udskiftning, der sker løbende over året, kalder vi for personaleomsætningen. Personaleomsætningen defineres helt præcist som antallet af fratrådte medarbejdere i en given periode (f.eks. december 2018 til december 2019) sat i forhold til antallet af medarbejdere ved periodens start.

Personaleomsætningen skaber bevægelse i organisationen i og med, at der skabes "huller" til ansættelse af nye medarbejdere. Generelt siges det, at en personaleomsætning på omkring 10 % sikrer en vis udskiftning,

som er nødvendig for at opretholde balancen mellem fornyelser i arbejdsstyrken og det at sikre kontinuitet i arbejdet.

Personaleomsætningen for Midttrafik i 2019 er 17,92 %. Tallet er stigende i forhold til 2018, hvor tallet var 15,42. Der har i 2019 været en del udskiftning blandt studentermedhjælperne. Renset for studentermedhjælperne er personaleomsætningen 11,11 %.





## LØNUDVIKLING

Løn er sammensat af flere elementer. Alle får en grundløn, som er overenskomstbestemt. Herudover er der mulighed for at aftale funktions- og/eller kvalifikationsløn. Det sker dels i forbindelse med ansættelsen, dels i forbindelse med de årlige lønforhandlinger, som Midttrafik er forpligtet til at holde med tillidsrepræsentanter/de faglige organisationer.

Kommunernes Landsforening og KTO afsatte tidligere i forbindelse med overenskomstforhandlingerne øremærkede midler til lokal løndannelse. Den praksis ophørte i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2011. Parterne er fortsat enige om, at der skal være mulighed for årlige lønforhandlinger, ligesom overenskomstparterne har en fælles forståelse af, at den andel af lønsummen, som hidtil har været finansieret af lokallønsmidler, forbliver mere eller mindre uændret.

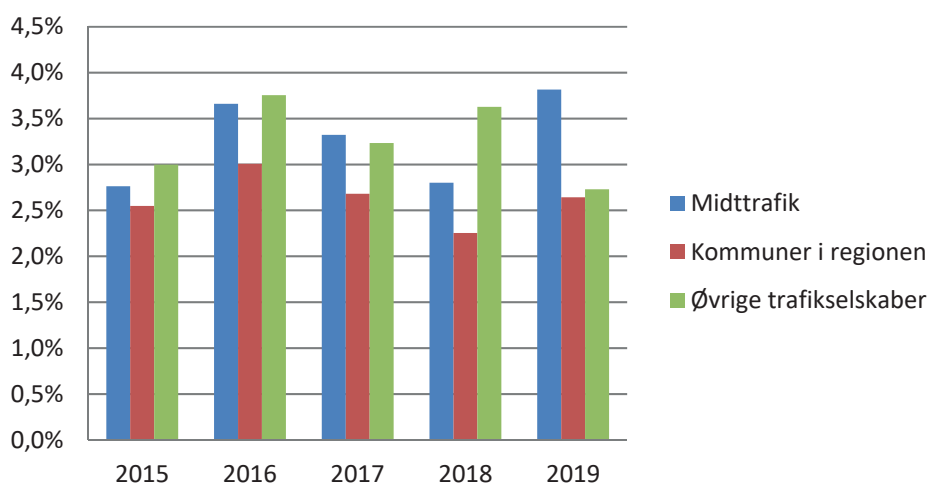
Efter bortfald af de øremærkede midler har Midttrafik skullet finde penge til lokal løndannelse inden for budgettet. Således har der i 2014 og 2015 på grund af besparelser ikke været afsat midler. I 2016 var der afsat 200.000 kr. I 2017 var der ikke afsat midler til lønforhandling. I 2018 var puljen til lokal løndannelse på 300.000 kr. og i 2019 200.000 kr. Uanset om der er afsat øremærkede midler til lokal forhandling eller ej, har der været lønforhandlinger hver gang, der er sket væsentlige ændringer i stillingsindhold.

Lønudviklingen dækker over både overenskomstbestemte lønstigninger og lokalt aftalte lønstigninger. Lønudviklingen i f.eks. 2019 skal forstås som den udvikling der er sket fra november 2018 til november 2019 for medarbejdere, der er ansat i samme stilling i begge år. Den samlede lønudvikling i 2019 var 3,8 %.

Overenskomstforhandlingen for 2018 dækker perioden 1. april 2018 - 31. marts 2021. Der er aftalt generelle lønstigninger på 6,1 % fordelt over de 3 overenskomstsår. Således udmøntes der i 2018 stigninger på 2,4 %, i 2019 1,0 % og i 2020 2,7 %.

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2015 blev der for overenskomstperioden aftalt et privatlønsværn. Hvis den kommunale lønudvikling ligger over udviklingen på det private arbejdsmarked, udmønter privatlønsværnet 100 % af forskellen (negativ udmøntning). Ligger den kommunale lønudvikling under udviklingen på det private arbejdsmarked udmønter reguleringsordningen 80 % af forskellen (positiv udmøntning). Ved overenskomstforhandlingerne i 2018 bortfaldt privatlønsværnet. Det betyder, at reguleringsordningen udmøntes som aftalt i 2013.

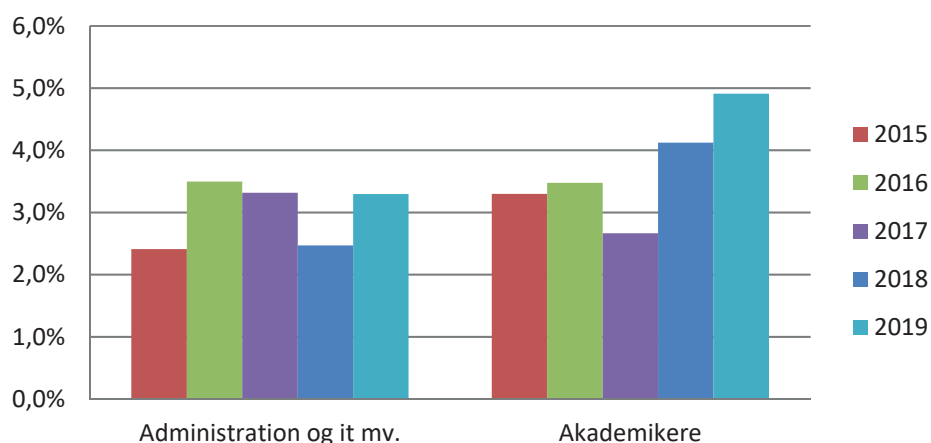
### LØNUDVIKLING 2015 - 2019



Diagrammet viser lønudviklingen i Midttrafik sammenlignet med de øvrige trafikskelskaber og kommuner i Region Midtjylland.

Den samlede lønudvikling i Midttrafik fra 2018 til 2019 er på 3,8 %, hvor den er 2,7 % i de øvrige trafikskelskaber og 2,6 % i kommunerne i Region Midtjylland.

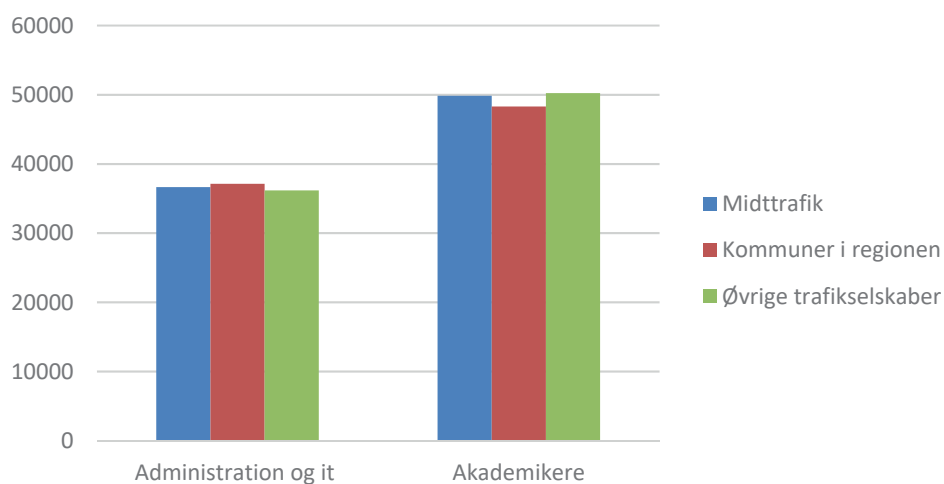
### LØNUDVIKLING FORDELT PÅ FAGGRUPPER



Diagrammet viser lønudviklingen på de faggrupper, som er repræsenteret i Midttrafik i 2019 og hvor der er mindst 3 ansatte.

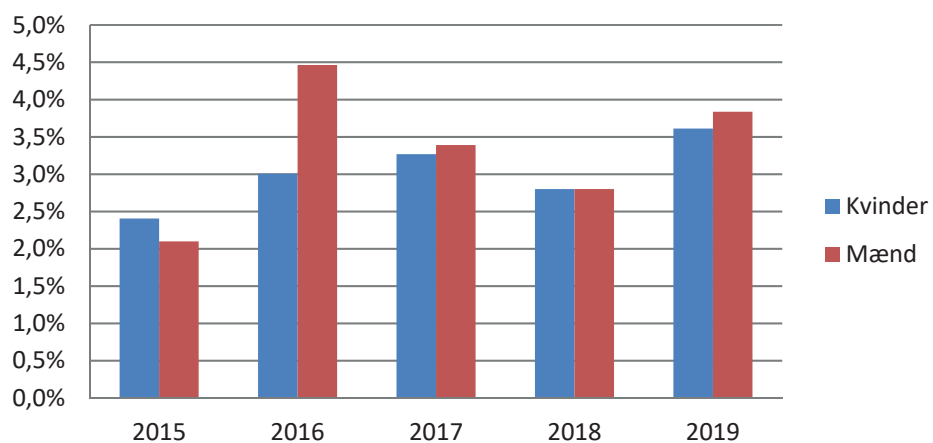
Nedenfor vises en tabel over det gennemsnitlige lønniveau for medarbejdere, der er omfattet af overenskomsten for henholdsvis Administration og IT samt akademikere pr. 1. november 2019.

### GENNEMSITLIG LØN INKL. PENSION





## KØNSOPDELT LØNUDVIKLING



Diagrammet viser lønudviklingen for henholdsvis mænd og kvinder i Midttrafik.



## SYGEFRAVÆR

Det er vigtigt, at Midttrafik er en sund og tryk arbejdsplads, hvor der er engagement, trivsel og arbejdsglæde, og hvor risikoen for at medarbejdere og ledere bliver syge, mindskes mest muligt.

Midttrafik udarbejder på månedsbasis en fraværsoversigt, som der følges tæt op på i de enkelte afdelinger.

Fraværstatistikken for 2019 viser, at det korrigerede fravær (korttidsfraværet) for 2019 ligger på 1,7 %, hvilket er 0,2 procentpoint under niveauet i 2018, hvor det lå på 1,9 %.

Tallet fra 2016, 2017 og 2018 er direkte sammenligneligt med tallene i perioden 2007-2011, idet der i denne periode ligeledes blev korrigeret for langtidssygefravær efter 30 dage.

Midttrafik har sat målet for det korrigerede sygefravær til 2 %, gældende fra 2014. Før 2014 var målet på 2,30 %.

I opgørelsen af det korte sygefravær, er der korrigeret for langtidssygdom over 30 dage og fravær som følge af arbejdsskader.

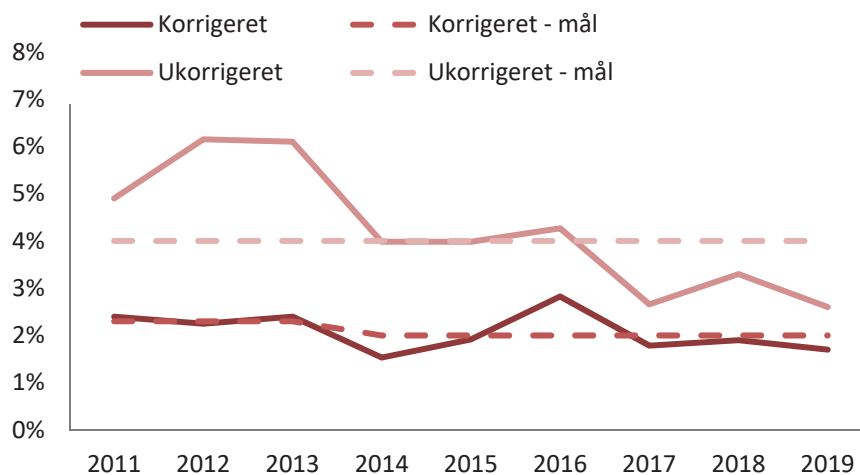
Målet for det ukorrigerede fravær (langtidsfraværet) er 4 %. I 2019 er langtidsygefraværet i Midttrafik opgjort til 2,6 %, hvor det i 2018 blev opgjort til 3,3 %.

I nedenstående tabel ses udviklingen i såvel det ukorrigerede som det korrigerede sygefravær i 2007-2019:

### VIDSTE DU AT

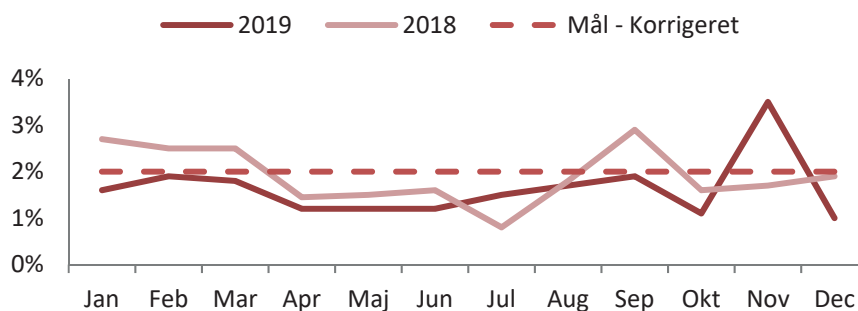
Sygefraværet i Midttrafik på 2,6 % svarer til 6,5 sygedage (arbejdsdage) pr. medarbejder i 2019

### GENNEMSNITLIGT SYGEFRAVÆR



I nedenstående tabel ses det ukorrigerede sygefravær fordelt over året i henholdsvis 2018 og 2019.

### SYGEFRAVÆR - KORRIGERET



### NY OPGØRELSESMETODE I 2015

Opgørelsen af sygefraværet i Midttrafik er pr. 1. januar 2015 ændret idet det herved sikres, at der kan benchmarkes med andre trafikelskaber, og andre offentlige arbejdspladser.

Sygefraværet er således med virkning fra 2015 opgjort på følgende måde:

- Sygefraværet opgøres i arbejdsdage
- Der korrigeres for langtidssygdom over 30 dages fravær (kalenderdage)
- Sygefraværet omregnes til dagsværk ift. en fuldtidsstilling

### INITIATIVER TIL FOREBYGGELSE AF SYGEFRAVÆR

I Midttrafik foregår, og udvikles løbende initiativer til at understøtte målopfølgningen omkring sygefraværet.

- Midttrafiks sygefraværspolitik justeres løbende
- På ugebasis gennemgås alle medarbejders sygefravær med henblik på eventuelle omsorgssamtaler jf. sygefraværspolitikens retningslinjer.
- I forbindelse med lederudvikling er ledergruppen blevet klædt på til at håndtere sygefraværet - bl.a. via et modul i 2014 omkring "Den svære samtale" og de forskellige muligheder der findes for fastholdelse

og hurtig tilbagevenden til arbejdet, samt de juridiske rammer for afsked på grund af sygdom.

Endvidere yder HR-funktionen løbende sparring til den enkelte leder i forbindelse med håndtering af konkrete sager og samtaler med medarbejdere.

- Alle medarbejdere får udleveret en pjece om "Sygefravær - et fælles ansvar", der beskriver, hvordan vi håndterer sygefravær hos Midttrafik
- Midttrafik har en aftale med Falck Healthcare om gratis psykologbistand.

Udover disse indsatser, har Midttrafik i 2014 udarbejdet en sundhedsstrategi, hvorefter der løbende igangsættes initiativer. Formålet er at påvirke medarbejdernes sundhed ved at understøtte, at medarbejderne i højere grad tager ansvar for egen sundhed, blandt andet ved at tage imod de tilbud, der stilles til rådighed fra Midttrafik. Der henvises i øvrigt til afsnittet Fokus på Sundhed.

Et af succeskriterierne er at fastholde lavt sygefravær hos Midttrafik ved at bidrage til høj grad af trivsel og arbejdsglæde på arbejdspladsen.





## ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL

Medarbejdertrivsel og et godt arbejdsmiljø er nogle af forudsætningerne for at Midttrafik kan nå sine målsætninger, og er derfor et løbende indsatsområde hos Midttrafik.

Hos Midttrafik er arbejdsmiljøarbejdet integreret i MED-strukturen, og dette ses som en naturlig måde at styrke og forbedre arbejdsmiljøet på. Det er afgørende for et sikkert, sundt og udviklende arbejdsmiljø, at alle ledere og medarbejdere bidrager positivt til udviklingen af arbejdsmiljøet.

### ARBEJDSMILJØORGANISATION

Arbejdsmiljøgruppen varetager det daglige arbejdsmiljøarbejde hos Midttrafik. Arbejdsmiljøgruppen skal i samarbejde med det lokale MED-udvalg sikre, at de vedtagne fælles mål udmøntes og omsættes til lokale handlinger og indsatser på en systematisk måde.

Arbejdsmiljøgruppen består af en arbejdsleder, en arbejdsmiljøkoordinator og en arbejdsmiljørepræsentant. Alle medlemmer af arbejdsmiljøgruppen har gennemført den lovpligtige uddannelse. I henhold til MED-aftalen skal der være en årlig arbejdsmiljødrøftelse. Drøftelsen blev afholdt på mødet i arbejdsmiljøgruppen den 10. marts.

De væsentligste indsatser i 2019 har været:

- Årlig sikkerhedsrundring på alle tre lokationer - administrationen på Søren Nymarks vej 3 i Aarhus, Midttrafik Kundecenter på rutebilstationen i Aarhus og Midttrafiks afdeling i Videbæk.
- Revision af spørgerammen interne tilfredsheds- og trivselsmålinger (se afsnittet Afvikling af interne målinger)
- Det fysiske arbejdsmiljø - også den enkeltes ansvar. Emnet er fortsat fra 2019 hvor målsætningen var at skabe en opmærksomhed i organisationen om, at arbejdsmiljø ikke kun er noget, som arbejdsmiljøgruppen beskæftiger sig med, men også den enkelte medarbejder.
- Skærpet opmærksomhed på forebyggelse af stress via opgaveprioritering, gennemsigtighed og styrkelse af tværgående samarbejde (fortsætter i 2020)

### ARBEJDSKADER

I 2019 blev der registreret nul arbejdsulykker hos Midttrafik. Der er registreret fire nærved-ulykker.

De indberettede nærved-ulykker skyldes et par episoder med vrede eller truende kunder/borgere på kundecenteret. Nærved-ulykkerne har ikke efterfølgende givet skader, men der er tilbudt psykologsamtaler til de berørte.

Til sammenligning var der to registreringer i 2018.

### FOKUS PÅ SUNDHED, SOCIAL TRIVSEL OG SAMARBEJDE

Al forskning viser, at muligheden for at kunne bevæge sig og et øget fokus på sundhed generelt, vil kunne medføre øget arbejdsglæde og trivsel blandt medarbejderne og hermed højere produktivitet og effektiv opgaveløsning. Midttrafik besluttede derfor i 2014 at lave en sundhedsstrategi.

Formålet med Sundhedsstrategien er:

- At få flere motiverede og engagerede medarbejdere, der performer optimalt
- At give Midttrafik et løft i retning af at "gå hele vejen", så det kan være ok at bevæge sig i arbejdstiden, enten som en del af et møde eller som en del af en lille pause i arbejdet.
- Der er fortsat fokus på at kunne tilbyde "det sunde valg", og give medarbejderne mulighed for at deltage i forskellige sundhedsfremmende aktiviteter, herunder bl.a.
  - Deltagelse i DHL- stafet
  - Vi cykler til arbejde
  - Massageordning,
  - Frugtordning og sund frokostordning

Midttrafik har med det årligt tilbagevendende event "Bezzewizzer", haft samarbejdet på tværs i fokus. Alle medarbejdere i Midttrafiks samles til en dag, hvor der igen i 2019 blev arbejdet med samarbejdsrelationer og behov for hurtig tilpasning af arbejdsgange og opgaveløsning.

Derudover har Personaleforeningen arrangeret sociale arrangementer, hvor medarbejderne kan lære hinanden at kende på tværs af afdelinger.

## AFVIKLING AF INTERNE MÅLINGER

Midttrafik har gennemført medarbejdertilfredshedsundersøgelser siden 2014. Se overblik over undersøgelsesresultater gennem årene nedenfor vedr. det overordnede spørgsmål om, hvorvidt Midttrafiks medarbejdere samlet set er tilfredse med at arbejde ved Midttrafik. Svarprocenten har gennem årene ligget mellem 72% og 88%.

I 2018 besluttede Midttrafiks direktion at tilpasse, hvor ofte interne målinger skulle gennemføres. Der er enighed blandt såvel ledelse som medarbejderne om, at interne målinger af tilfredshed, ledelsesindsats, trivsel samt fysisk og psykisk arbejdsmiljø er højt prioriteret.

Samtidig var der i 2018 enighed om, at hyppigheden af målinger og antallet af spørgsmål med fordel kunne justeres for at undgå for mange målinger oveni hinanden. Direktionen besluttede derfor, at der fremover gennemføres én måling om året i foråret. Hvert andet år er det en kombination af trivselsmåling, APV og medarbejdertilfredshedsundersøgelse, og hvert andet år er det medarbejdertilfredshedsundersøgelse alene.

Der har ikke været afholdt måling i 2019. Men i forbindelse med planlægningen af målingen i 2020 er det vedtaget, at medarbejdertilfredshedsundersøgelsen 2021 erstattes af en mini-måling, der følger op på trivselsmåling og APV.

## KOMPETENCEUDVIKLING

Uden de mange dygtige og motiverede medarbejdere og ledere kunne vi ikke løse vores mange opgaver til gavn for vores kunder. Derfor er det vigtigt, at vi løbende udvikler både medarbejdernes og ledernes kvalifikationer.

Kompetenceudvikling er et område Midttrafik også fremadrettet vil have fokus på, idet det er afgørende for at Midttrafik kan nå de opstillede mål i strategiplanen. Der er fokus på strategisk kompetenceudvikling af medarbejderne således, at de i højere grad er i besiddelse af de relevante kompetencer i forhold til at kunne understøtte målopfyldelsen i egen afdeling og for organisationen som helhed.

### TVÆRORGANISATORISKE KURSER

I de seneste år har der været afholdt et tværorganisatorisk kursusforløb i personlig planlægning (PAS). Kurset er i 2019 afholdt hos Midttrafik og ved at kortlægge de fælles behov for kompetenceudvikling internt, har administrationen sikret, at en stor del af Midttrafiks medarbejdere har fået ny viden og nye værktøjer.

I efteråret blev der afholdt tværgående kursus i projektstyring. Medarbejdere der arbejder med projekter på tværs af Midttrafik var samlet til et kursusforløb for bl.a. at styrke den tværgående koordinering og styring af større og mindre projekter samt digitaliseringsprocesser.

Derudover har en række medarbejdere også fået kompetenceudvikling gennem individuelle kurser såsom juridiske kurser inden for personalejura, udbud og indkøb, pressehåndtering samt datadrevne kurser inden for Business Intelligence og dataanalyse.

Midttrafiks medarbejdere får også kompetenceudvikling i grundlæggende værktøjer i Office-pakken som Excel og Word. I de kundevendte funktioner er det især kommunikation, konflikthåndtering og kundeservice, der er fokus på i kompetenceudviklingen.

Midttrafik  
Søren Nymarks Vej 3  
8270 Højbjerg  
midttrafik.dk







# Pensionistrabatter i kollektiv transport i **Danmark og andre europæiske lande**

Notat  
13. februar 2020

Forbrugerrådet  
Tænk  
**Passagerpuls**

# Indhold

1.	Baggrund	3
2.	Danmark	4
2.1	Den kollektive transport i Danmark	4
2.2	Det landsdækkende rejsekort	5
2.3	DSB	8
2.4	Arriva Tog	9
2.5	Trafikselskabsområdet Øst for Storebælt	10
2.6	Trafikselskabsområderne Vest for Storebælt	13
2.7	Fjernbus	16
3.	Storbritannien og Irland	17
3.1	Universel gratis bustransport til pensionister i UK	17
3.2	National Rail	17
3.3	London	18
3.4	Nordirland og Irland	18
4.	Holland	19
4.1	Generelt	19
4.2	Amsterdam, Rotterdam og Haag	19
4.3	NS (Statslige Jernbaner)	19
5.	Sverige	20
5.1	Skånetrafiken	20
5.2	Stockholm	20
5.3	SJ	20
6.	Norge	21
6.1	Oslo	21
6.2	Norge, Vy (tidligere NSB, de norske statsbaner)	21
7.	Finland	22
7.1	Finske Statsbaner (VI)	22
7.2	Helsinki	22
7.3	Langtursbusser	22
8.	Tyskland	23
8.1	Berlin	23
8.2	Deutsche Bahn (DB)	23
9.	Belgien	24
9.1	Bruxelles	24
9.2	Flandern	24

# 1. Baggrund

Trafikselskaberne i Østdanmark har i starten af 2020 foreslået at afskaffe det såkaldte pensionistkort, som giver ældre fra 65 år og førtidspensionister mulighed for at rejse med kollektiv transport til en favorabel pris.

Et af argumenterne for at afskaffe pensionistkortet er, at det primært benyttes af borgere i hovedstadsområdet og rammer skævt, da der ikke ydes rabat til pensionister på rejsekort og periodekort.

I stedet for pensionistkortet vil selskaberne indføre en generel rabat på rejsekort og periodekort.

I forbindelse med denne sag har Passagerpuls været i dialog med selskaberne bag forslaget og forskellige interesseorganisationer, blandt andet Ældresagen.

Fra flere sider har der været udtrykt bekymring for, hvorvidt ændringerne risikerer at forringe mobiliteten for nogle grupper af pensionister, dels som følge af prisstigninger, og dels som følge af ændringer i billetmediernes. For at imødekomme bekymringerne har trafikselskaberne i Østdanmark udskudt reformen og har igangsat en proces, hvor man i dialog med bl.a. ældre- og handicaporganisationer vil lave en ny model. Den nye model skal efter planen træde i kraft i januar 2021.

For at kvalificere vores bidrag til den videre debat om en reform af pensionistrabatterne i Østdanmark har vi indsamlet information om pensionistrabatter i Danmark og en række andre europæiske lande via vores kolleger i European Passengers' Federation (EPF). EPF er en europæisk passagerorganisation, der bl.a. arbejder for bedre passagerrettigheder i kollektiv transport.<sup>1</sup>

Information om pensionistrabatter i den kollektive transport i Danmark, Storbritannien, Irland, Norge, Sverige, Finland, Tyskland, Holland og Belgien er samlet i dette notat.

---

<sup>1</sup> Læs mere på <http://www.epf.eu/wp/>

## 2. Danmark

### 2.1 Den kollektive transport i Danmark

#### OVERBLIK

Den kollektive transport i Danmark er organiseret i 6 regionale trafiksselskaber. Se figuren til højre.

Trafiksselskaberne organiserer og bestiller den lokale og regionale kollektive transport i form af busser, letbaner og lokalbaner.

Den landsdækkende kollektive togtrafik samt driften af den københavnske S-bane varetages af DSB på vegne af Staten.

Arriva Tog står for driften af visse togstrækninger i Midt- og Vestjylland på vegne af Staten.

Driften af den københavnske metro varetages af Metroselskabet på vegne af Staten, Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune.

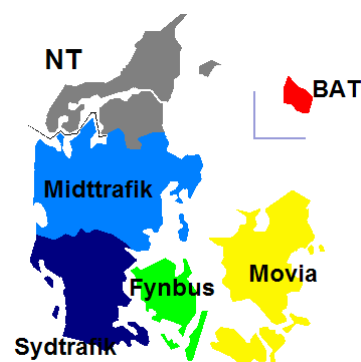
#### TAKSTSAMARBEJDER

Øst for Storebælt har Movia, DSB og Metroselskabet indgået et samarbejde om fælles billetter og priser<sup>2</sup>. Takstsamarbejdet kaldes ”Takst Sjælland”, mens de kundeorienterede aktiviteter varetages under navnet ”Din Offentlige Transport” (DOT).

Vest for Storebælt har trafiksselskaberne NT, Midttrafik, Sydtrafik og Fynbus, samt DSB og Arriva Tog indgået et samarbejde om et fælles takst- og billetsystem, dog med særskilte priser for bus<sup>3</sup> og tog både internt og på tværs af trafiksselskabsområder. Takstsamarbejde kaldes ”Takst Vest”, men de kundeorienterede aktiviteter varetages af de enkelte selskaber under eget navn.

Endelig driver alle selskaber på nær BAT det fælles landsdækkende rejsekort, der gør det muligt at rejse på samme billet i hele Danmark. Se afsnit 2.2.

De 6 regionale trafiksselskabsområder:



<sup>2</sup> I efteråret 2019 blev der dog indført et særligt tillæg for at benytte metroen i København, så det nu er lidt dyrere end bus og tog.

<sup>3</sup> Letbanen i Aarhus samt togdriften i NT's område i Nordjylland har samme priser som bus.

## 2.2 Det landsdækkende rejsekort

I en international sammenhæng er Danmark ret unik, da der findes et landsdækkende rejsekort, som gør det muligt at rejse på én og samme billet i hele Danmark, med undtagelse af Bornholm.

Rejsekortet er organiseret i et fælles selskab med Rejseplanen og ejes af de regionale trafikselskaber (minus BAT), DSB, Arriva Tog og Metroselskabet.

Rejsekortet tilbyder rabat til pensionister på 65 år eller derover, men denne varierer afhængigt af:

- Hvor i landet der rejses
- Hvor meget der rejses
- Hvornår der rejses

### SÆRLIGE PENSIONISTRABATTER

De 5 regionale trafikselskaber i rejsekortsamarbejdet har egne rejsekortpriser og forskellige pensionistrabatter:



#### Forklaring:

- 1: DOT
- 2: Fynbus
- 3: NT
- 4: Midttrafik
- 5: Sydtrafik

NT tilbyder som det eneste regionale trafikselskab en særlig rabat til pensionister på 33 procent.

Rabatten gælder for alle rejser med bus og tog (inklusive DSB) i NT's område.

DSB og Arriva Tog har egne rejsekortpriser og pensionistrabatter.



**Forklaring:**

- 1: Landsdækkende rejser
- 2: Rejser øst for Storebælt
- 3: Rejser vest for Storebælt

DSB tilbyder som det eneste af de to togselskaber en særlig rabat til pensionister på 25 procent på landsdækkende rejser på rejsekort, dvs. rejser, der krydser Storebælt.

### MÆNGDERABAT

I trafikelskabsområderne vest for Storebælt gælder der særligt fordelagtige regler for pensionister i forhold til muligheden for at få mængderabat på rejsekortrejser. Her gives altid mindst 25 procent i mængderabat til pensionister, uanset hvor meget der rejses, og helt op til 40 procent, hvis der rejses meget på en måned.<sup>4</sup>

Mængderabatten gælder både rejser internt i hvert trafikelskabsområde vest for Storebælt og på tværs, og den gælder både for rejser med bus, letbane og tog (inklusive DSB og Arriva).

For rejser internt i trafikelskabsområdet øst for Storebælt (DOT) samt rejser, der krydser Storebælt, dvs. rejser mellem trafikelskabsområdet øst for Storebælt (DOT) og ét af de øvrige trafikelskabsområder vest for Storebælt, gives **ikke** mængderabat.

### OFF-PEAK RABAT

På hverdage i tidsrummene 11-13 og 18-07 samt i weekender og på helligdage gives op til 20 procent i rabat til alle rejsekortbrugere, inklusive pensionister.

På rejser indenfor trafikelskabernes områder kan der opnås 20 procent i rabat på rejsekortrejser uden for myldretiden. Denne rabat gælder også for alle andre rejsekorttyper og er således ikke unik for pensionister.

På rejser mellem trafikelskabsområder i Vestdanmark kan der opnås 20 procent i rabat på rejsekortrejser uden for myldretiden. Denne rabat er unik for RK pensionist og ung.

På rejser, der krydser Storebælt, kan der opnås 10 procent i rabat på rejsekortrejser uden for myldretiden. Denne rabat er unik for RK pensionist og ung.

<sup>4</sup> Andre kundegrupper der rejser vest for Storebælt kan også opnå op til 40 procent i mængderabat på rejsekortrejser, men i de fleste tilfælde startes på 0 procent.



### SAMMENFATNING

De forskellige pensionistrabatter på rejsekort er sammenfattet i nedenstående tabel.

I tabellen er endvidere foretaget en sammenligning af hhv. den laveste og den højest opnåelige pensionistrabat sammenlignet med de rabatter, der kan opnås på det mest udbredte rejsekort, RK personlig.

Rejseområde:	Rabatttype			Laveste rabat		Højeste rabat	
	Pensionist-rabat	Mængde-rabat	Off peak rabat	RK personlig	RK pensionist	RK personlig	RK pensionist
Mellem trafikskabsområder Vest for Storebælt	-	25-40 pct.	20 pct.	0 pct.	<b>25 pct.</b>	52 pct.	52 pct.
Internt i trafikskabsområderne Vest for Storebælt	0-33 pct.	25-40 pct.	20 pct.	0 pct.	<b>25 pct.</b>	52 pct.	<b>68 pct.</b>
Internt i trafikskabsområdet Øst for Storebælt	-	-	20 pct.	0 pct.	0 pct.	20 pct.	20 pct.
Over Storebælt	25 pct.	-	10 pct.	0 pct.	<b>25 pct.</b>	10 pct.	<b>32,5 pct.</b>

## 2.3 DSB

Det statslige togselskab DSB, der betjener det meste af Danmark, tilbyder rabatter til pensionister på 65 år eller derover på tværs af alle billetprodukter.

Der er dog en række geografiske forskelle.

### ENKELTBILLET (65 BILLET):

25 procent i rabat på almindelige billetter på rejser mellem Øst- og Vestdanmark (over Storebælt) samt rejser indenfor og mellem trafikskabsområderne vest for Storebælt.

I trafikskabsområdet øst for Storebælt (DOT) gives kun 25 procent rabat på enkeltbilletter til rejser på 4 eller flere zoner internt i trafikskabsområdet.

DSB tilbyder også særligt billige "Orange" og "Orange Fri" billetter på udvalgte afgang, hvor der gives helt op til 40-45 procent i rabat til pensionister.

### REJSEKORT:

Se afsnit 2.2.

### PERIODEKORT:

25 procent i rabat på periodekort for rejserelationer mellem trafikskabsområderne vest for Storebælt.

25 procent i rabat på periodekort for rejserelationer, der krydser Storebælt.

25-50 procent i rabat på periodekort for rejserelationer internt i trafikskabsområderne vest for Storebælt. Se også afsnit 2.6.

Der gives ikke rabat til pensionister på togrejser internt i trafikskabsområdet øst for Storebælt (DOT), da der her findes et særligt pensionistkort, der giver rabat på rejser med kollektiv transport. For yderligere information henvises til afsnit 2.5.

## 2.4 Arriva Tog

Arriva Tog betjener en række togstrækninger i Midtjylland og tilbyder rabatter til pensionister på 65 år eller derover på tværs af flere billetprodukter.

### ENKELTBILLET (65 BILLET):

25 procent rabat på alle rejser.

Arriva tilbyder også særligt billige "YourWay" billetter på udvalgte afgang, hvor der gives helt op til 40-45 procent i rabat til pensionister.

### REJSEKORT:

Se afsnit 2.2.

### PERIODEKORT:

25 procent i rabat på periodekort for rejserelationer mellem trafikskabsområderne vest for Storebælt.

25-50 procent i rabat på periodekort for rejserelationer internt i trafikskabsområdene vest for Storebælt. Se også afsnit 2.6.

## 2.5 Trafikselskabsområdet Øst for Storebælt

Den kollektive transport øst for Storebælt er organiseret i paraplyorganisationen DOT (Din Offentlige Transport) og består af trafikskabet Movia, DSB og Metroselskabet. Der gives rabat til pensionister på 65 år eller derover på udvalgte billetprodukter.

### ENKELTBILLETTER:

Pensionister kan spare 25 procent på enkeltbilletter til 4 zoner eller derover ved at købe dem i en af DSB's billetautomater.

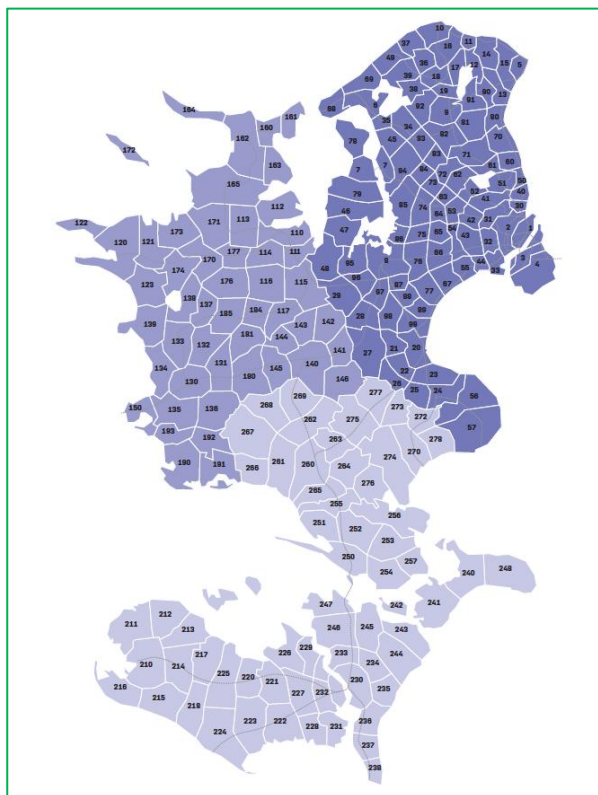
### REJSEKORT OG PENDLERKORT:

Der ydes ingen generel rabat til pensionister på rejsekort og pendlerkort udover 20 procent i off-peak rabat på rejsekort, som i forvejen ydes til alle rejsekortbrugere.

### PENSIONISTKORTET:

I stedet for en generel rabat til pensionister kan pensionister i Østdanmark købe et særligt pensionistkort, som giver fri rejse udenfor myldretidsperioderne i enten 3 valgfri zoner eller et større geografisk område til en særligt lav pris. Kortet gælder i busser, metro og tog (inkl. DSB's IC-Lyn, IC og regionaltog) på interne rejser øst for Storebælt.

### Zonekort over trafikskabsområdet øst for Storebælt:



#### Farveforklaring:

##### Mørk lilla:

Zonegruppe 1-99

##### Mellem lilla:

Zonegruppe 101-199

##### Lys lilla:

Zonegruppe 201-299

Kilde: <https://dinoffentligetransport.dk/find-og-koeb-billet/periodekort/pendlerkort/pendlerkort-til-korte-rejser/>

Pensionistkortet gælder i 3 måneder, og 2020 priserne er som følger.

Område	Pris for 3 valgfri zoner	Pris for alle zoner	Begrænsninger:
<b>Zonegruppe 1-99:</b> Hovedstadsområdet	460 DKK	595 DKK	<b>Storkøbenhavn:</b> Kan ikke benyttes i visse zoner i myldretiden på hverdage. <sup>5</sup>
<b>Zonegruppe 101-199:</b> Vestsjælland	420 DKK	840 DKK	Ingen
<b>Zonegruppe 201-299:</b> Sydsjælland og Lolland-Falster	420 DKK	840 DKK	Ingen

### Prissammenligning mellem pensionistkortet og det almindelige pendlerkort:

Sammenlignet med prisen på et almindeligt periodekort kan der spares mange penge ved at købe et pensionistkort, hvis man rejser meget.<sup>6</sup>

#### 3 zoners kort:

Sammenlignet med det almindelige pendlerkort kan pensionister spare mellem 72 og 74 procent på et 3 zoners kort, afhængigt af i hvilken zonegruppe det købes.

Område	Pensionistkort: Pris for 3 valgfri zoner	Alm. pendlerkort: Pris for 3 valgfri zoner	Besparelse for pensionister
<b>Zone 1-99:</b> Hovedstadsområdet	460 DKK for 3 mdr.	3 x 540 DKK = 1.620 DKK for 3 mdr.	72 pct.
<b>Zone 101-199:</b> Vestsjælland	420 DKK for 3 mdr.	3 x 540 DKK = 1.620 DKK for 3 mdr.	74 pct.
<b>Zone 201-299:</b> Sydsjælland og Lolland-Falster	420 DKK for 3 mdr.	3 x 540 DKK = 1.620 DKK for 3 mdr.	74 pct.

#### Alle zoners kort:

Efter den seneste takstreform i 2017 er det ikke længere muligt at købe et almindeligt periodekort, der gælder i alle zoner. Siden 2017 har rejseområdet og prisen i stedet været baseret på en bestemt A-B rejserelation, hvorfor en direkte prissammenligning ikke er mulig.

<sup>5</sup> For busser, lokalbane og metro gælder pensionistkortet ikke i zonerne 01-04, 30-33 og 40-44 i tidsrummet 07.00-09.00 på hverdage. I DSB's tog (inkl. S-tog) gælder pensionistkortet ikke i zonerne 01-99 i tidsrummene 07.00-09.00 og 15.00-17.00 på hverdage.

<sup>6</sup> Prisberegningerne er foretaget med udgangspunkt i DOT's interaktive prisberegner: <https://map.dtin.dk/?mapmode=pendler&lfs=12&zoom=9&opaque=0.6>

For at give en indikation af den mulige besparelse ved at købe et pensionistkort har vi i stedet taget udgangspunkt i prisen for den længste rejserelation i hver af de 3 zonegrupper.

For **zonegruppe 01-99** er prissammenligningen baseret på rejserelationen zone 10 (Gilleleje) til zone 97 (Store Heddinge).

For **zonegruppe 101-199** er prissammenligningen baseret på rejserelationen zone 164 (Sjællands Odde) til zone 191 (Bisserup).

For **zonegruppe 210-299** er prissammenligningen baseret på rejserelationen zone 211 (Tårs) til zone 273 (Dalby).

Med dette udgangspunkt kan der sammenlignet med det almindelige periodekort spares mellem 83 og 92 procent ved at købe et pensionistkort til alle zoner, afhængigt af i hvilken zonegruppe det købes.

Område	Pensionistkort: Pris for alle zoner	Alm. pendlerkort: Pris for længste rejserelation	Besparelse:
<b>Zone 1-99:</b> Hovedstadsområdet	595 DKK for 3 mdr.	3 x 2.520 DKK = 7.560 DKK for 3 mdr.	92 pct.
<b>Zone 101-199:</b> Vestsjælland	840 DKK for 3 mdr.	3 x 1.600 DKK = 4.800 DKK for 3 mdr.	83 pct.
<b>Zone 201-299:</b> Sydsjælland og Lolland-Falster	840 DKK for 3 mdr.	3 x 2.850 DKK = 8.550 DKK for 3 mdr.	90 pct.



## 2.6 Trafikselskabsområderne Vest for Storebælt

De 4 trafikselskabsområder vest for Storebælt har egne pensionistrabatter på tværs af de forskellige billet- og korttyper for rejser internt i hvert trafikselskabsområde og fælles pensionistrabatter for rejser mellem trafikselskabsområder.

Pensionistrabatterne for **rejser med bus, letbane, lokalbane og tog**<sup>7</sup> internt i og mellem de respektive trafikselskabsområder er sammenfattet i nedenstående tabel.

Trafikselskab	Geografisk område	Rabat fordelt på billettype			
		Enkeltbillet	Mobilklippekort	Rejsekort	Periodekort
Interne rejser i NT's område	Nordjylland	50 pct.	-	50-68 pct.	50 pct.
Interne rejser Midttrafiks område	Midtjylland	-	25 pct.	25-52 pct.	25 pct.
Interne rejser i Sydtrafiks område	Sydjylland	-	-	25-52 pct.	30 pct.
Interne rejser i Fynbus' område	Fyn og øerne	-	-	25-52 pct.	38 pct.
Rejser mellem trafikselskabsområder	Fyn og Jylland	-	-	25-52 pct.	25 pct.

### ENKELTBILLETTER

NT giver 50 procent i rabat på rejser med NT's busser og tog samt i DSB's og Arrivas tog internt i NT's område.

De øvrige 3 trafikselskaber giver ikke rabat til pensionister på rejser på enkeltbillet med bus og letbane.

### MOBILKLIPPEKORT

I Midttrafiks område kan man købe et særligt mobilklippekort, hvor der gives 25 procent i rabat til pensionister.

### REJSEKORT

Se afsnit 2.2.

<sup>7</sup> På udvalgte afgangse med DSB og Arriva Tog kan der opnås ekstra rabat for pensionister. For yderligere information henvises til afsnit 2.3 og 2.4.

## PERIODEKORT

For rejser internt i hvert trafikskabsområde gives følgende pensionistrabatter på rejser på periodekort:

- Fynbus: 38 procent
- NT: 50 procent
- Midttrafik: 25 procent
- Sydtrafik: 30 procent

Rabatterne er gældende i både bus, letbane og tog (inklusive DSB og Arriva).

For rejser med bus eller tog mellem trafikskabsområder gives 25 procent i pensionistrabat.

## SÆRLIGE PENSIONISTKORT

5 kommuner i Midttrafiks område tilbyder et særligt kort til pensionister (65+ år) til en særligt lav pris til rejser med bus og letbane internt i kommunen.

Kommune	Pris	Gyldighed	Begrænsninger
Aarhus	185 DKK	30 dage, rejser med bus og letbane i zone 301-313	- Gælder ikke i tog - Gælder ikke på hverdage i myldretiden
Randers	300 DKK	365 dage, rejser med bus i Randers Kommune	- Gælder ikke i tog
Holstebro	365 DKK	365 dage, rejser med bus i Holstebro Kommune	- Gælder ikke i tog
Horsens	365 DKK	365 dage, rejser med bus i Horsens Kommune	- Gælder ikke i tog
Struer	365 DKK	365 dage, rejser med bus i bus Struer Kommune	- Gælder ikke i tog

Til sammenligning er normalprisen 1.134 DKK for et tilsvarende periodekort i Aarhus Kommune.

Midttrafik lancerer desuden i løbet af 2020 et nyt deltids-periodekort til 185 DKK pr. måned for pensionister i de øvrige kommuner i Midttrafiks område.

3 kommuner i Sydtrafiks område tilbyder også særlige kort til pensionister til en særligt lav pris til rejser med bus internt i kommunen.

Kommune	Pris	Gyldighed	Begrænsninger
Kolding	500 DKK	365 dage, rejser med bus i Kolding Kommune	- Gælder ikke i tog - Alderskrav: 66 år
Billund	400 DKK	365 dage, rejser med bus i Billund Kommune	- Gælder ikke i tog - Alderskrav: 65 år
Vejle	400 DKK	365 dage, rejser med bus i Vejle Kommune	- Gælder ikke i tog - Alderskrav: 65 år

## 2.7 Fjernbus

### FLIXBUS

15 procent i rabat til pensionister (65+ år) på alle rejser i Danmark.

Der gives ikke rabat på rejser ud af Danmark eller ind i Danmark fra udlandet.

### RUTE 700

25 procent i rabat til pensionister (65+ år) på alle rejser i Danmark.

### BORNHOLMERBUSSEN

Op til 45 procent i rabat. Billetten kan dog ikke refunderes.

## 3. Storbritannien og Irland

I Storbritannien findes forskellige typer af rabatter til pensionister.

I dette afsnit gennemgås hovedprincipper opdelt på henholdsvis Londonområdet, den regionale kollektive transport i den øvrige del af Storbritannien samt togstrækningerne på det liberaliserede, britiske jernbanenet.

### 3.1 Universel gratis bustransport til pensionister i UK

Universel gratis bustransport til pensionister er en del af det britiske pensionssystem.<sup>8</sup>

I UK er den lovbestemte pensionsalder 67 år. Det giver udover folkepension ret til gratis bustransport.

I Wales, Skotland og Nordirland har de lokale parlamenter vedtaget at finansiere en forbedring af ordningen, så retten til gratis bustransport allerede gælder, fra man er fyldt 60 år.

I London gælder særlige regler, som gennemgås i afsnit 3.3.

### 3.2 National Rail

Der findes ingen lovbestemte (statutory) pensionistrabatter for togrejser, hvilket betyder, at ældre generelt skal betale fuld pris for at rejse med tog i Storbritannien.

Enkelte togselskaber<sup>9</sup> udbyder dog rabatterede billetprodukter til ældre passagerer, som typisk giver op til 30 procent rabat under visse betingelser.

---

<sup>8</sup> <https://www.gov.uk/state-pension-age>

<sup>9</sup> Læs mere på

[https://www.nationalrail.co.uk/times\\_fares/pr7bb7e80a040002001b255638df2424.aspx](https://www.nationalrail.co.uk/times_fares/pr7bb7e80a040002001b255638df2424.aspx)

### 3.3 London

Der gives ingen pensionistrabat på enkeltbilletter og pay as you go Oystercard.

#### FREEDOM PASS

I London findes det såkaldte ”Freedom Pass”<sup>10</sup>, som giver gratis adgang til den lokale kollektive transport for alle borgere over 60 år samt borgere med særlige handicaps. For pensionister gælder, at man skal være bosat i London og være gået på pension.

Kortet giver ret til at rejse med bus, undergrundsbane, Docklands Light Rail, London Tramlink samt udvalgte London Overground og National Rail togstrækninger i London Borough hele døgnet.

På visse London Overground og National Rail togstrækninger må man først rejse efter kl. 9.00 eller 9.30 på hverdage.

På enkelte National Rail togstrækninger til/fra St. Pancras via Stratford gælder kortet ikke.

Endelig gives rabat til diverse tillægsbilletter og bådruter langs Themsen.

#### 60+ LONDON OYSTER PHOTOCARD

For borgere, der er bosiddende i London Borough og er fyldt 60 år, men endnu ikke er gået på pension, findes desuden det såkaldte 60+ London Oyster photocard<sup>11</sup>.

Kortet er en forbedring af det lovbestemte ”Free Bus Pass” som del af det britiske pensionssystem og giver ret til gratis rejse med TfL i London Borough samt de fleste National Rail tog i London Borough.

Der gives også rabat til Emirates Airline svævebanen over Themsen, diverse tillægsbilletter samt bådruter langs Themsen.

### 3.4 Nordirland og Irland

Pensionister, der er bosat i Nordirland og er fyldt 65 år, kan rejse gratis med kollektiv transport på hele den irske ø.

Pensionister, der er bosat i Republikken Irland og er fyldt 66 år, kan rejse gratis med kollektiv transport på hele den irske ø.

<sup>10</sup> Læs mere på

[https://www.londontravelwatch.org.uk/consumer\\_advice/concessionary\\_passes](https://www.londontravelwatch.org.uk/consumer_advice/concessionary_passes) og <https://www.londoncouncils.gov.uk/services/freedom-pass/using-pass/freedom-pass-travel-map>

<sup>11</sup> Læs mere på <https://tfl.gov.uk/fares/free-and-discounted-travel/60-plus-oyster-photocard?intcmp=54724#on-this-page-1> og <https://directory.londoncouncils.gov.uk/>



## 4. Holland

### 4.1 Generelt

Der findes ingen lovbestemte pensionistrabatter for rejser med kollektiv transport i Holland, hvilket betyder, at ældre generelt skal betale fuld pris.

### 4.2 Amsterdam, Rotterdam og Haag

I flere af de større byer kan personer med lav indkomst ansøge kommunen om et kort, der giver gratis adgang til den lokale kollektive transport udenfor morgenmyldretiden.

### 4.3 NS (Statslige Jernbaner)

Det statslige togselskab NS tilbyder 60+ årige borgere 7 dages ubegrænset rejse om året efter klokken 9 til en meget lav pris på enten 1. eller 2. klasse. Billetterne gælder også i Arrivas tog.

## 5. Sverige

### 5.1 Skånetrafiken

Der findes ingen generelle rabatter til pensionister, der giver adgang til at rejse i hele Skånetrafikens geografiske område.

Alle kommuner i Skånetrafikens område tilbyder en såkaldt "seniorbiljett", der giver pensionister ret til gratis rejse med kollektiv transport under visse betingelser.

Der er tale om en automatisk ordning, der ikke kræver tilmelding. Når en borger når en vis alder, sendes der automatisk et kort med posten. Dette kort gælder som billet i alle Skånetrafikens busser og tog i bopælskommunen.

I de fleste kommuner gælder kortet hele dagen, mens det i nogle få kommuner kun gælder udenfor myldretiden.

Det er forskelligt fra kommune til kommune, hvilken alder der udløser retten til en "seniorbiljett"<sup>12</sup>.

### 5.2 Stockholm

Trafikselskabet Stockholms Lokaltrafik (SL) står for den kollektive transport i Stockholm-regionen.

SL giver en generel pensionistrabat på rejser med SL's busser, sporvogne og tog for alle borgere, der er fyldt 65 år.

Førtidspensionister og borgere under 65 år med en særlig forsikring kan under visse betingelser også opnå pensionistrabat.

Rabatten er på cirka 33 procent for både enkeltbilletter, reseksa og periodekort.<sup>13</sup>

### 5.3 SJ

Togselskabet SJ, der står for den landsdækkende togtrafik i Sverige, giver 10 procent i rabat til pensionister.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Læs mere på <https://dkcmsprod.skandetrafiken.se/sa-reser-du-med-oss/senior2/seniorbiljett/> og <https://ebooks.exakta.se/skanetrafiken/2019/seniorbroschyr/>

<sup>13</sup> Læs mere på <https://sl.se/sv/find/?query=pension%C3%A4r>

<sup>14</sup> Læs mere på <https://www.sj.se/sv/vi-erbjuder/pensionar.html>

## 6. Norge

### 6.1 Oslo

Trafikselskabet Ruter, der står for den kollektive trafik i Oslo og Akershus, tilbyder halv pris til pensionister som en del af den såkaldte ”honnør-rabat”.

Honnørrabatten gælder for:

- Alle over 67 år
- Blinde/svagtseende
- Personer med norsk uføretrygd (særlig ulykkesforsikring, der dækker tab af førlighed)
- Ægtefælle eller registreret partner, der rejse sammen med en borger, der er omfattet af honnør-rabatten.

Rabatten gælder alle rejser med Ruters busser, sporvogne, tog og både samt visse af togoperatøren Vys (det tidligere NSB) tog i Oslo og Viken.<sup>15</sup>

### 6.2 Norge, Vy (tidligere NSB, de norske statsbaner)

Vy tilbyder billigere billetter til ældre over 67 år som en del af deres ”honnør” billetprodukt.<sup>16</sup>

Da Vy opererer med variable priser, er der ikke tale om en fast pris, og det er ikke altid muligt at købe en honnør-billet til alle afgang. På de mest benyttede afgang er det oftest kun muligt at købe billet til fuld pris.

---

<sup>15</sup> Læs mere på <https://ruter.no/kjop-billett/billetter-og-priser/enkeltbillett/>

<sup>16</sup> Læs mere på <https://www.vy.no/alt-om-reisen/tog/billetter/rabatter>

## 7. Finland

### 7.1 Finske Statsbaner (VI)

De finske statsbaner VI giver 20 procent i rabat til pensionister på lange togrejser og 50 procent rabat på kortere pendlerstrækninger.<sup>17</sup>

Passagererne skal være fyldt 65 år for at få rabat.

### 7.2 Helsinki

Trafikselskabet HSL, der står for den kollektive transport i Helsinkiområdet, giver pensionister 50 procent i rabat på rejser i HSL's busser, sporvogne og tog.<sup>18</sup>

Rabatten er tilgængelig for alle:

- Modtagere af pension betalt af Kela (den finske sygesikring)
- Modtagere af tidsbestemt pension betalt af Kela.

Rabatten gælder højst i 3 år eller til det tidspunkt, hvor en tidsbestemt pension udløber.

Ældre på 70 år og derover kan også rejse til halv pris. Denne ordning er ikke tidsbestemt.<sup>19</sup>

### 7.3 Langtursbusser

#### MATKAHUOLTO:

Pensionister på 65+ år kan få et særligt kort, som giver rabat på busrejser. Rabatten er på 30 procent, men på nogle afgangene er det endnu billigere at købe en såkaldt online-billet, som ikke kan annulleres.<sup>20</sup>

#### OMNIBUS:

Selskabet yder 20 procent i rabat til pensionister på 65 år og derover.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Læs mere på [https://www.vr.fi/cs/vr/en/seniors\\_new](https://www.vr.fi/cs/vr/en/seniors_new)

<sup>18</sup> Læs mere på <https://www.hsl.fi/en/tickets-and-fares/discount-tickets/pensioners>

<sup>19</sup> Læs mere på <https://www.hsl.fi/en/tickets-and-fares/discount-tickets/70-passengers>

<sup>20</sup> Læs mere på <https://www.matkahuolto.fi/pensioner-ticket-and-pensioner-card>

<sup>21</sup> Læs mere på <https://www.onnibus.com/senior>

## 8. Tyskland

### 8.1 Berlin

Den kollektive transport i Berlin-Brandenburg drives af trafikskabet VBB. VBB giver ingen generel rabat til pensionister, men udbyder i stedet et særligt kort, VBB-Abo 65 plus, til pensionister fra 65 år og op. Alle, der opfylder alderskravet, kan få et kort uanset indkomst m.v.<sup>22</sup>

VBB-Abo 65 plus koster 51 euro per måned, eller 593 euro for et helt år, og giver ret til fri rejse med kollektiv transport i VBB, dog ikke InterCity og andre langdistancetog.

Kortet giver også en lang række rabatter til museer med videre.

### 8.2 Deutsche Bahn (DB)

DB giver ingen generel rabat til pensionister.

Pensionister kan dog købe et såkaldt BahnCard 50 til halv pris.

Kortet giver adgang til en lang række rabatter på togbilletter og kan betale sig, hvis man rejser meget.

---

<sup>22</sup> Læs mere på <https://www.vbb.de/tickets/senior-citizens-vbb-abo-65plus>

## 9. Belgien

### 9.1 Bruxelles

Trafikselskabet i Bruxelles overvejer at indføre gratis kollektiv transport til pensionister og børn.

### 9.2 Flandern

I Flandern tilbyder trafikselskabet "De Lijn" et særligt billigt kort til pensionister over 65 år.

Kortet koster 54 euro for et helt år. Det kan dog ikke bruges på visse travle afgange i myldretiden.



**RAPPORTEN ER UDARBEJDET AF:**

Passagerpulsens hos Forbrugerrådet Tænk,  
Analyseansvarlig: Lars Wiinblad  
Analysemedarbejder: Anders Albrechtsen

**VORES ADRESSE:**

Passagerpulsens hos  
Forbrugerrådet Tænk  
Fiolstræde 17B  
Postboks 2188  
1017 København K.

**Kontaktinformation:**

Passagerpulsens telefontid  
mandag-torsdag kl. 9-15 og  
fredag kl. 9-13  
Tlf.: +45 77 41 77 41  
Mail: [passagerpulsens@fbr.dk](mailto:passagerpulsens@fbr.dk)  
Hjemmeside: [www.passagerpulsens.dk](http://www.passagerpulsens.dk)