

## EFFEKTIVISERING AF DSB

28. oktober 2011

[www.quartzco.com](http://www.quartzco.com)

DENMARK  
Ryesgade 3A  
2200 Copenhagen N  
+45 33 17 00 00

SWEDEN  
Birger Jarlsgatan 7  
111 45 Stockholm  
+46 (0)8 614 19 00

NORWAY  
Inkognitogata 35  
0256 Oslo  
+47 22 59 36 00

quartz+co

Der er på finansloven for 2011 vedtaget en reduktion af kontraktbetalingen til DSB på DKK 300 millioner årligt fra og med 2011. Det blev på denne baggrund besluttet at iværksætte nærværende analyse af DSB, der har til formål at identificere et bruttokatalog over mulige effektiviseringstiltag i DSB fra 2012 og frem. I løbet af dette arbejde har det vist sig, at de underliggende økonomiske strukturer i DSB er forværret således virksomheden nu står i en meget anstrengt økonomisk situation.

## 1. BUDGETFORBEDRINGSINITIATIVER

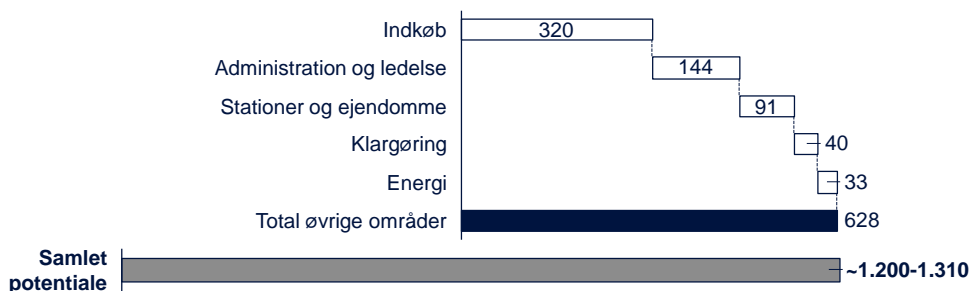
Hovedvægten i denne analyse har været – sammen med DSB – at identificere mulige effektiviseringsinitiativer gennem analyser af DSB's aktiviteter.

I 2010 havde DSB en samlet omkostningsbase på knap DKK 12 milliarder. Den omkostningsbase, der kan påvirkes i kernevirksomheden DSB er i denne analyse beregnet til ca. DKK 5,8 milliarder. Effektiviseringsinitiativerne skal ses i forhold til denne base. I løbet af dette arbejde har det vist sig, at den underliggende effektivitet i kernevirksomheden gennem de sidste 4 år er blevet forværret. Stigningen i omkostninger i perioden er 18 procent mod en stigning i Tog-km på godt 5 procent.

Stigningen er primært drevet af personaleudgifter med godt DKK 0,6 milliarder. Det skal bemærkes, at antallet af årsværk i samme periode kun er steget med knap 2 procent. Stigningen er derfor drevet af relativt høje stigninger i den gennemsnitlige lønomkostning pr. årsværk.

En benchmarkanalyse indikerer overordnet, at DSB har et effektiviseringspotentiale sammenlignet med øvrige operatører på i størrelsesordenen DKK 1 milliard (jf. "Benchmark – danish railway sector", BSL, 2009). De nærmere analyser af omkostningsbasen i nærværende effektiviseringsanalyse bekræfter dette potentiale, som anslås til mellem DKK 1,2 – 1,3 milliard. Nedenstående figur viser en oversigt over de forbedringspotentialer, som er identificeret og kvantificeret i arbejdet.

Figur 1. Oversigt over forbedringspotentialer for DSB (Likviditetseffekt DKK millioner)

**Det kørende personale****Øvrige områder**

Note: Beløb er anført efter tre års indfasning (2014). Der vil tilsvarende være potentialer inden for materiel og IT, men disse er ikke kvantificeret.

Figuren viser, at der i analysen er identificeret effektiviseringer for omkring DKK 1,2-1,3 milliarder svarende til ca. 21 til 23 procent af den analyserede omkostningsbase. Potentialerne beskrives nærmere i de følgende afsnit efter samme rækkefølge som i figur 1.

## 2. DET KØRENDE PERSONALE

Det kørende personale udgør næsten halvdelen af DSB's ansatte med lidt over 3.100 årsværk og en lønsumsudgift på knap DKK 1.600 millioner. Området omfatter de lokomotivførere, der styrer togene og de togførere, som kontrollerer billetter, informerer eller sælger kioskvareer i togene.

Analysen viser, at det kørende personale har en forholdsvis lav effektiv arbejdstid – primært som konsekvens af meget detaljerede arbejdstidsregler, der i høj grad begrænser mulighederne for at anvende arbejdstiden effektivt. Desuden er der blandt lokomotivførerne en betydelig overkapacitet. Den samlede konsekvens er, at den gennemsnitlige lokomotivfører i Fjern & Regional (F/R) alene fremfører tog i 1 time og 45 minutter i løbet af en gennemsnitlig arbejdsdag.

Skal DSB nærme sig sine europæiske konkurrenters effektivitet, skal en række reguleringer for arbejdstiden for det kørende personale tilpasses for bedre at understøtte togproduktionen. Særligt skal fokus rettes mod at reducere omfanget af de indirekte timer, der går til bl.a. ventetid, pauser og transport således, at man på samme arbejdstid kan frigøre mere tid til at fremføre tog.

Samtidig viser analysen, at det kørende personale som helhed får en relativt høj løn, der ligger op til ca. 50 pct. over lønniveauet for tilsvarende offentligt ansatte personalegrupper. Den årlige gennemsnitsløn i 2010 udgør en udgift for DSB på DKK 525.000 pr. lokomotivfører og DKK 481.000 pr. togfører.

Endvidere er uddannelseslængden for den danske lokomotivføreruddannelse en af de længste og mere end 50 procent længere end den hollandske, der er den korteste blandt en række analyserede sammenlignelige lande. Og der synes ikke er belæg for at hævde, at uddannelsen i ét land er bedre end i et andet trods forskellen i uddannelseslængde.

Endelig er adgangskravene for at blive lokomotivfører på et niveau, der overgår adgangskravene i vores nabolande. For det første er det en forudsætning for at blive uddannet lokomotivfører, at man er ansat i et dansk jernbaneselskab – i praksis som oftest DSB. For det andet er de øvrige adgangskrav så høje, at det i løbet af de

kommende år blot vil være seks procent af en ungdomsårgang, der har mulighed for at søge en sådan stilling. Også dette giver vanskeligere vilkår end sammenlignelige lande.

Mulighederne for at ændre denne situation kompliceres af, at de fleste væsentlige forhold omkring det kørende personale – herunder almindelige ledelsesmæssige dispositioner – er omfattet af detaljerede aftaler mellem DSB og Dansk Jernbaneforbund, der har forskellige bindingsgrader.

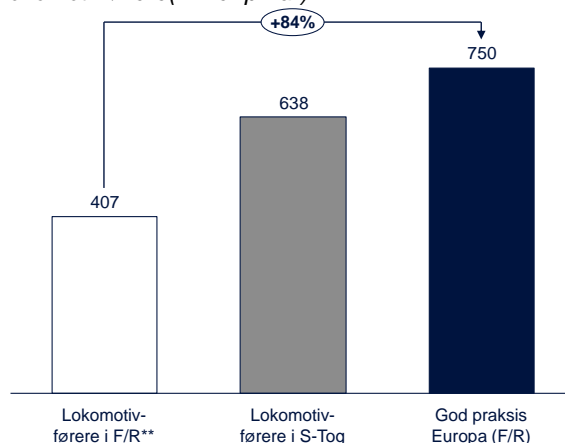
#### Boks 1. Eksempel på kompensation for overarbejde

Hvis en person fra det kørende personale har ét minuts overarbejde på en måned rundes op til næste halve time, dernæst lægges 50 procent oveni og så rundes op til næste halve time igen. Dvs. i yderste konsekvens kan 1 minuts overarbejde give kompensation svarende til en times overarbejde – også selvom den præsterede arbejdstid i den givne måned tilsammen udgør et mindre antal timer end det, som medarbejderen lønnes for. Denne regel er med til at øge timer til afspadsering.

#### Initiativer for at øge den effektive arbejdstid

Andre europæiske togoperatører har opnået mellem 700-800 timers fremføring pr. lokomotivfører årligt. Kunne DSB realisere en lignende effektivitet for lokomotivførere ville potentialet for effektivisering af virksomheden være stort.

Figur 2. Fremføringstimer for lokomotivførere (Timer pr. år)



Bem.: Nuværende performance for andre europæiske togoperatører ligger op mod 700-800 timers fremføring pr. lokomotivfører i F/R, nogle endda højere. Til denne benchmarking er anvendt 750 timer årligt, hvilket svarer til, at DSB lokomotivførere skal fremføre lidt under halvdelen af deres potentielle arbejdstid.

Kilde: Dr. Heiner Bente, Civity Management Consultants. Der er dog ikke forelagt understøttende data herfor.

Skal DSB nærme sig sine europæiske konkurrenters effektivitet, skal en række reguleringer for arbejdstiden for det kørende personale tilpasses for bedre at understøtte togproduktionen. Særligt skal fokus rettes mod at reducere omfanget af de indirekte timer således, at man på samme arbejdstid kan frigøre mere tid til at fremføre tog.

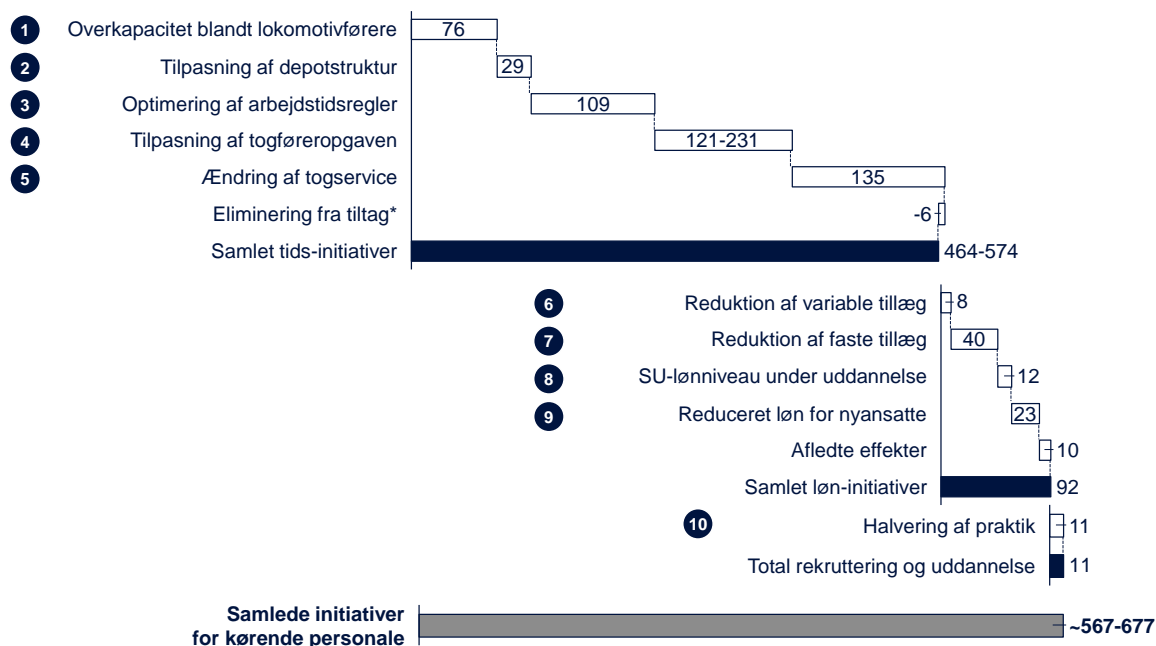
For at optimere togdriften kan der gennemføres ændringer af hovedsageligt aftaler med lav bindingsgrad, med henblik på at gøre DSB i stand til at varetage sine opgaver på en tidssvarende og effektiv måde – herunder

- **Få mere ud af ressourcerne** – Den mulige løsning for at udnytte ressourcerne bedre kan ske i form af regelsanering, således arbejdstidsreglerne i højere grad understøtter en optimering af togproduktionen. Yderligere kan der ske en løbende tilpasning af kapaciteten til behovet samt opnå en bedre udnyttelse af tekniske muligheder i driften
- **Tilpasse lønudviklingen** – Det høje lønniveau kan i første omgang imødekommes ved at begrænse adgangen til tillæg og tilpasse lønniveauet for nyansatte. Dette kan ske ved at ændre lønvilkårene under uddannelsesforløbene, fokusere diverse funktions- og kvalifikationstillæg samt tilpasse lønnen for nyansatte, så den i højere grad matcher lønniveauet for tilsvarende faggrupper

- **Gøre adgangen mere åben** – gennem ændrede rekrutterings- og uddannelseskrav til lokomotivførere, således optagelsesmulighederne åbnes op og kan understøtte et mere fleksibelt arbejdsindtag

Konkret er ovenstående udformet som følgende initiativer for det kørende personale, og effekterne af de identificerede initiativer fremgår af figur 3.

Figur 3. Samlede effekter af tiltag i forbindelse med det kørende personale (DKK millioner)



Bem.: initiativ om reducere af ansættelseskrav indgår ikke i ovenstående figur, da denne ikke medfører direkte effektiviseringspotentialer. Effektiviseringspotentialerne for reduktion af lønudgifter er beregnet efter tre års indfasning.

\* Eliminering indeholder i alt DKK 42 millioner, hvor tiltag eliminerer hinanden. Derudover vil der opnås besparelser ved lavere overhead omkostninger på DKK -36 millioner. I alt ca. DKK -6 millioner

En succesfuld implementering af de samlede, konkrete initiativer vil på kort sigt kunne realisere årlige effektiviseringer på DKK 567-677 millioner og vil forbedre DSB's muligheder for yderligere effektiviseringer. Implementeringen af disse initiativer vil imidlertid forudsætte ændrede aftaler med Dansk Jernbaneforbund (DJ), personalereduktioner og/eller investering i materiel for, at potentialet kan realiseres.

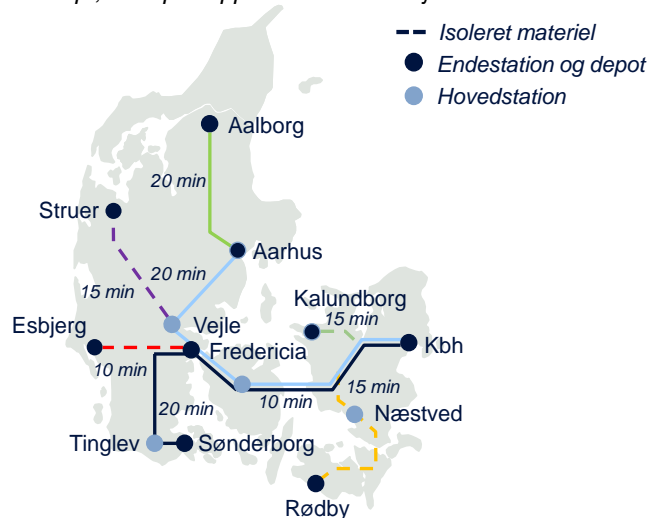
Realiseringen af besparelspotentialerne for det kørende personale skal bl.a. baseres på velfungerende planlægningsprocesser. DSB arbejde rallerede selv på at optimere planlægningen inden for de eksisterende rammer. Afhængig af hvilke dele af bruttokataloget, der vedtages, bør planlægningsprocesserne efterfølgende optimeres til den nye situation.

Såfremt alle initiativerne for reduktion af lønudgifterne til det kørende personale gennemføres, vil disse fortsat i gennemsnit have et lønniveau, som ligger væsentligt over sammenlignelige personalegrupper. Såfremt alle tiltagene inden for effektiv arbejdstid for lokomotivførere gennemføres, vil der også fortsat vil være et betydeligt effektiviseringspotentiale i forhold til at nå op på niveau med god europæisk praksis.

Der kan endvidere ligge yderligere besparelspotentialer i ændringer af DSB's nuværende driftsparadigme i fjern- og regionaltrafikken (F/R). En mulighed kunne være at etablere linjekørsel på hele F/R-nettet, hvor materiellet er knyttet til bestemte ruter, hvor der køres kortere strækninger med højere frekvens. En sådan tilgang forventes af DSB at kunne muliggøre yderligere optimering af det kørende personale og øge effektiviteten og regulariteten ved uregelmæssigheder, men er endnu ikke analyseret tilstrækkeligt til at kvantificere den præcise effekt.

Linjestrukturen i F/R-modellen kunne bygge på to centrale linjer: KBH-Aarhus og KBH-Sønderborg med en række decentrale linjer, der udspringer af de centrale: fx Aarhus-Aalborg og KBH-Rødby. Dette er illustreret i figuren nedenfor.

Figur 4. Eksempel på driftskoncept, efter principper om kørsel i linjestruktur i F/R



Da flere af de centrale linjer overlapper hinanden, som især omkring København, vil frekvensen her naturligt stige. Til gengæld vil strukturen oftere give skift for passagerer, der skal uden for de centrale linjer. Dog vil dette tiltag kræve yderligere analyser forud for eventuel implementering heraf.

### 3. INDKØB

DSB indkøbte i 2010 eksterne varer og services for ca. DKK 5,4 milliarder, heraf ca. DKK 4,4 milliarder i selskaber, der er inden for afgrænsningen af denne analyse. Det er imidlertid ikke alle DSB's eksterne indkøb, der vurderes påvirkelige i forhold til effektiviseringer. De reelt påvirkelige indkøbskategorier vurderes at udgøre ca. DKK 2,9 milliarder, hvorfor det analytiske fokus lægges på disse kategorier.

Analysen viser, at indkøb i DSB er karakteriseret ved følgende udfordringer

- DSB's indkøb i løbende priser er steget 22 procent siden 2007. Det svarer til 13 procent i faste priser. Alene fra 2009 til 2010 er indkøbet øget med 15 procent, hvilket særligt afspejler en stigning i indkøbet af togdele fra DKK 481 millioner i 2009 til DKK 1 milliard i 2010. DSB's indkøbskultur er kendetegnet ved forholdsvis få strategiske indkøbskompetencer samt begrænset indkøbsmæssig kommerciel tilgang – dette vurderes særligt at relatere sig til den nuværende organisering, hvor
  - Strategisk indkøb foretages både fra centrale og decentrale enheder
  - Disponering/rekvirering foretages decentralt via DSB's i alt cirka 450 disponenter. Størstedelen varetager også andre opgaver i deres daglige arbejde og indkøbsopgaverne svarer til ca. 50 årsværk i 2010

Samtidig viser analysen, at 87 procent af indkøbte varer og services indkøbes via de leverandører, der er indgået aftaler med.

På den anden side er andelen af varer indkøbt på egentlige indkøbsordrer forholdsvisbegrænset: Der eksisterer således alene indkøbsordrer på ca. 15 procent af alle indkøbte varer og services, hvorfor det er vanskeligt at skabe detaljeret overblik over, hvad DSB specifikt indkøber.

Afledt af de ovenfor identificerede udfordringer fokuserer analysen på to elementer

- Identifikation af budgetforbedringspotentiale gennem en analyse af underkategorier i samarbejde med DSB's Koncernindkøb og øvrige relevante organisatoriske enheder i DSB. På baggrund af denne analyse er det totale budgetforbedringspotentiale DKK 320 millioner, inklusive DKK 66 millioner i budgetforbedringer i 2011

fra DSB projektet TIF (Transformation af indkøb), der blev gennemført i 2009-2011. Idet budgetforbedringerne udgøres af både anlægsinvesteringer og driftsindkøb, realiseres budgetforbedringerne ikke fuldt ud inden 2014.

- Identifikation af organisatoriske forudsætninger for realisering af budgetforbedringspotentialet – bl.a. i forhold til etablering af indkøbsaftaler, fremadrettet disponering og forbrug af varer og services samt løbende opfølgning på indkøb. Det foreløbige investeringsbehov for implementeringen af initiativerne beløber sig til minimum ca. DKK 5 millioner pr. år. Omvendt forventes et af initiativerne – etableringen af Central Shared Service Center til disponering af standardvarer og -services – at mindske årsværksforbruget til disponering med ca. 30 årsværk

#### 4. ADMINISTRATION OG LEDELSE

DSB har i dag 1.644 administrative medarbejdere fordelt på 796 medarbejdere i centrale- og 848 i decentrale dele af organisationen, jf. DSB's Activity Value Analysis -analyse (AVA) fra 2010. Den totale årlige lønsum for de administrative medarbejdere er knap DKK 1 milliard, hvilket dækker over en gennemsnitsløn på ca. DKK 600.000 om året.

Tidligere benchmark-analyser angiver et reduktionspotentiale på ca. 480 årsværk i DSB, svarende til en reduktion af det samlede antal administrative medarbejdere på knap 30 procent. Det er vores opfattelse, at denne målsætning på længere sigt er realistisk, afhængig af virksomhedens strategiske og driftsmæssige udvikling.

På kort sigt vurderes det, at der kan ske en reduktion af antallet af administrative medarbejdere i DSB på ca. 200 årsværk. Afhængig af nye større beslutninger om fremtidig strategi, driftsparadigme og organisering af DSB vil der – forudsat at kompleksiteten i DSB's organisation i den forbindelse reduceres – kunne ske yderligere effektiviseringer inden for administration og ledelse, således at DSB på mellemlang sigt kommer tættere på benchmark.

Nærværende analyse fokuserer på det kortsigtede budgetforbedringspotentiale på 200 årsværk (ca. DKK 140 millioner årligt), som foreslås realiseret ved følgende initiativer

Tabel 1. Initiativer for administration og ledelse

| Initiativer  | Besparelsespotentiale*<br>DKK millioner (årsværk) |
|--|---|
| Reduktion af overlappende administrative aktiviteter           | 63 (104)  |
| Øgning af "span-of-control" (flere medarbejdere per leder)     | 54 (63)   |
| Sammenlægning af kommercielle aktiviteter mellem linje og stab | 21 (33)   |
| Reduktion af lønspredning**                                    | 6   |
| <b>Total</b>   | <b>~144 (200)</b>                                 |

\* Eksklusiv afskedigelsesomkostninger

\*\* Besparelse i 2012 svarende til at DSB's lønniveau sættes til samme niveau som staten for alle nyansatte medarbejdere. For de efterfølgende år vil potentialet vokse i takt med, at der sker løbende medarbejderudskiftninger

De fire initiativer indeholder følgende:

1. Et studie af de decentrale administrative medarbejders tidsforbrug (AVA Rapport 2010) fandt i efteråret 2010, at 197 årsværk fordelt på 562 forskellige medarbejdere beskæftiger sig med støttefunktioner, som overlapper med de centrale funktioner HR, It, Indkøb, Økonomi, Kommunikation og sekretariat. I alt har 876 administrative årsværk overlappende karakter i mere eller mindre grad. Det skønnes, at halvdelen af de decentrale administrative årsværk indenfor støttefunktioner (ca. 100 årsværk) vil kunne spares væk.
2. I DSB har hver leder i gennemsnit 5 administrative medarbejdere at lede. Til sammenligning er det tilsvarende tal i staten 1 leder for hver 10 administrative medarbejdere. Ved at øget leder-medarbejder-ratioen i DSB, svarende til niveauet i staten, vil der kunne opnås en effektivisering af ledelsesopgaverne på op til ca. DKK 55 millioner årligt.
3. Der er i dag et forholdsvis stort overlap i de opgaver, der varetages af de tre kommercielle organisatoriske enheder i DSB. Som et konkret eksempel kan nævnes, at der i dag laves en række forskellige loyalitetsprograms-initiativer i alle tre afdelinger. Herudover kan nævnes, at udvikling og markedsføring i dag sker i stor udstrækning uafhængig af hinanden, og i et fremtidigt scenarie vil kunne udvikles af samme team med betydelige skalafordele til følge.

4. Sammenlignes med niveauerne i staten, udgør merbetalingen til de administrative medarbejdere i DSB DKK 219 millioner årligt. Med indførelse af nye lønbånd for nyansatte – fx svarende til niveauerne i staten (eksklusive topledelsen m.fl.<sup>1</sup>) – vil effekten være DKK 6 millioner i 2012 stigende med DKK 6 millioner årligt til DKK 145 millioner i 2034.

Implementering af budgetforbedringspotentialer på kort sigt skønnes at kunne gennemføres på ca. 6 måneder. Her vil der bl.a. skulle ske en konkret identifikation af de overlappende administrative aktiviteter i DSB centralt og decentralt, ligesom der vil skulle opstilles nye principper for "span of control". Endelig vil personalereduktionerne skulle fordeles mellem de forskellige afdelinger og eksekveres.

Efter realiseringen af det kortsigtede budgetforbedringspotentiale vil der inden for det efterfølgende 12 måneder skulle gennemføres en yderligere tilpasning af de administrative medarbejdere i lyset af nye beslutninger omkring fremtidig strategi, driftsparadigme og organisering af DSB.

## 5. STATIONER OG EJENDOMME

DSB råder i dag over en ejendomsportefølje på 330.000 m<sup>2</sup>, herunder 301 stationer, forskellige værksteder og klargøringscentre samt en række centralt beliggende kontorejendomme.

DSB's kontorlokaler har et samlet areal på godt og vel 73.000 m<sup>2</sup>. Kontorejendommene i Sølvgade og på Kalvebod Brygge udgør langt størstedelen af det samlede kontorareal med en samlet andel på i alt ca. 70 procent.

Analysen af DSB's ejendomsportefølje viser, at der inden for følgende områder i dag er muligheder for optimering

- Den nuværende overkapacitet af kontorarealer kan elimineres ved optimering af udnyttelsen af kontorarealer. Sammenholdt med standardmål for belægning af kontorarealer eksisterer der en overkapacitet af kontorarealer i DSB på ca. 20 m<sup>2</sup> pr. medarbejder. Med en bedre udnyttelse af DSB's kontorarealer kan der realiseres en forbedring på DKK 33,5 millioner
- Der kan opnås en effektivisering ved flytning af DSB's kontorer til en billigere lokation end de nuværende. Flyttes kontorlokalene til fx periferien af hovedstadsområdet, vil der kunne opnås et budgetforbedringspotentiale på DKK 13,4 millioner. Ved samling af de administrative medarbejdere på én lokation, vil der endvidere kunne spares knap DKK 8 millioner i øvrige driftsomkostninger
- Nedrivning af 24 stationsbygninger uden kommercielt potentiale giver driftsbesparelser på sigt. Ud af DSB's 301 stationer vurderes 24 stationsbygninger at have et oplagt potentiale for nedrivning med efterfølgende etablering af en trinbrætsløsning. Med en investering på minimum DKK 1,5 millioner til nedrivning og etablering af trinbræt på hver af de enkelte stationer vil tilbagebetalingstiden være ca. ni år for investeringen. Nedrivning af udvalgte stationer vil desuden indebære, at det nuværende vedligeholdelses-efterløb på gennemsnitligt ca. DKK 0,6 millioner pr. station vil forsvinde for disse stationer
- Ved en mere hensigtsmæssig arbejdsfordeling internt i DSB i forhold til driftsopgaverne på stationerne vil der kunne opnås følgende effektiviseringsgevinster. På kort sigt (2012) vil der – ved at samle DSB's ansvar for driften af stationerne i én enhed - være et effektiviseringspotentiale på 48 årsværk, mens der på længere sigt (2013-2014) vil være et effektiviseringspotentiale på i alt 75 årsværk, svarende til ca. 20 procent reduktion. Inklusiv et mindre driftsomkostningspotentiale beløber det samlede budgetforbedringspotentiale sig til ca. DKK 36 millioner frem mod 2014
- Ved en optimeret opgave- og ejerskabsfordeling mellem DSB og Banedanmark på stationerne vil der kunne opnås effektiviseringsgevinster. Driften af stationerne er i dag primært delt mellem DSB og Banedanmark og synes på en række områder at være suboptimal, hvorfor der også her vurderes at være et ikke ubetydeligt budgetforbedringspotentiale i en mere klar og entydig arbejdsdeling

Det samlede budgetforbedringspotentiale for de ovenstående initiativer er DKK 91 millioner. Det er estimeret, at DKK 18 millioner vil have effekt i 2012, DKK 64 millioner i 2013 og den fulde effekt på op til DKK 91 millioner formentlig vil kunne indtræffe i 2014.

<sup>1</sup> Disse medtages ikke af rekrutteringsmæssige hensyn.



De respektive initiativer kræver forskellige implementeringsforløb med varieret tidshorisont. Hertil kommer en række engangskonsekvenser som følge af beslutninger om flytning af administrative medarbejdere samt nedrivning af udvalgte stationsbygninger.

Bedre udnyttelse af kontorarealerne vil enten kunne ske ved, at DSB flytter fra administrationslokalerne i Sølvgade og på Kalvebod Brygge og finder en anden lokalisering. DSB's ejendomme i Sølvgade og på Kalvebod Brygge har en skønsmæssig værdi på i alt ca. DKK 625-775 millioner.

En anden mulighed er, at DSB flytter fra Sølvgade og samler administrationen på Kalvebod Brygge, hvor der (efter en ombygning) vurderes at være tilstrækkeligt med plads. En renovering af de eksisterende kontorarealer på Kalvebod Brygge skønnes at koste DKK 125-200 millioner.

En fraflytning fra Sølvgade til én fælles lokalisering vil desuden have som fordel, at det vil kunne bidrage til at skabe et mere sammenhængende DSB-organisation, en fælles kultur, ligesom det formentlig vil kunne bidrage til at forbedre DSB's image udadtil.

## 6. KLARGØRING

Klargøring foretager en række opgaver for at sikre rengøring, påfyldning, reparationer m.v. af tog for både fjern- og regional (F/R)samt S-tog. Ved udgangen af 2010 var der i alt omkring 215 årsværk, som varetog klargøringsopgaver i F/R. For DSB S-tog beskæftiger området omkring 136 årsværk i alt.<sup>2</sup> Til sammen udgør disse omkring 350 årsværk.

Udgifterne til klargøring er steget med 36 procent fra 2007-2010 for F/R og 16 procent for S-tog. Dermed udgør de samlede udgifter til klargøring DKK 242 millioner i 2010. Disse omkostninger synes derfor at være steget kraftigt.

Der er identificeret i alt otte initiativer for at reducere omkostningerne til klargøring i både F/R og S-tog. Initiativerne baserer sig på forskellige optimeringer inden for ressourceudnyttelse og planlægning.

For S-tog er følgende effektiviseringsinitiativer identificeret

- Ændret brug af ressourcer på depoter
- Forbedret planlægning og koordinering
- Reduktion af variabelt overtidstillæg ved fokus på forbedring af planlægningsaktiviteter og processer
- Løbende driftsbesparelser relateret til løbende forbedringer af driften
- En række øvrige små initiativer

For F/R er følgende initiativer identificeret for at reducere omkostninger til klargøring

- Sammenlægning af catering-logistik og klargøring
- Stationsbetjente overtager en øget andel af rengøringsaktiviteterne
- Køremænd overtager en øget andel af klargøring og rangeringsopgaver

Initiativet om at lade køremænd overtage en øget andel af klargøring og rangeringsopgaver i F/R er forbundet med et par forudsætninger, som kan være begrænsende for realisering af potentialet. For det første forudsættes det, at den frigjorte tid fra lokomotivførerne kan udnyttes til fremføring. For det andet kræver det, at der kan indgås en aftaleændring med Dansk Jernbaneforbund herom.

Det samlede effektiviseringspotentiale for klargøring i både S-tog og F/R beløber sig til minimum DKK 40 millioner årligt.

---

<sup>2</sup> Årsværk budget 2011

## 7. ENERGI

DSB's energiomkostninger udgjorde i 2010 på koncernniveau i alt DKK 664 millioner. Energikilderne udgøres af diesel og kørestrøm til togdrift samt varme og el til drift af stationer og ejendomme.

Energiomkostningerne er steget med 37 procent i perioden 2007-2010, hvilket afspejler en stigning i DSB's totale antal togkilometer på 30 procent<sup>3</sup> og en stigning i energipriser på 15 og 8 procent for henholdsvis diesel og el. Overordnet set er DSB således blevet mere energieffektiv.

Håndteringen af energiområdet i DSB er i dag delt mellem en række forskellige organisatoriske enheder, der beskæftiger sig med energispørgsmålet på forskellig vis. Dette medfører, at det er vanskeligt at skabe fuld sammenhæng mellem de totale energiomkostninger fra årsregnskabet og data tilvejebragt via bottom-up analyse af de enkelte energikilder. Analysen er som følge heraf præget af en række datamæssige mangler.

Indenfor alle energikilder har DSB iværksat initiativer, der har til formål at nedbringe energiforbrug og -omkostninger. Disse initiativer angår områderne

- Indkøb af energi
- Distribution af energi
- Forbrug af energi

Som det fremgår af nedenstående, har analysen indenfor hvert af disse områder identificeret mulige initiativer for reduktion af energiomkostninger på kort sigt, dvs. med effekt i 2012. En række af disse initiativer er allerede igangsat. Derudover kan der på baggrund af analysen anbefales følgende fremadrettede fokusområder

### Indkøb af energi

- Effektiviseringsmuligheder for 2012
  - *Ophør af indkøb af grøn energi.* Der er i 2011 indbudgetteret DKK 3,1 million til indkøb af grøn energi. Et ophør af indkøb af grøn energi vil således kunne tilvejebringe en tilsvarende budgetforbedring
- Langsigtet fokus for DSB
  - *Evaluering af den nye hedgingstrategi (fra 2011), når denne har fungeret i et par år*
  - *Forberedelse af næste udbudsrunde i forhold til leverandører af diesel i 2012*

### Distribution af energi

- Effektiviseringsmuligheder for 2012
  - Der vurderes ikke for nuværende at være muligheder for reduktion af energiomkostninger i relation til distribution af energi i 2012
- Langsigtet fokus for DSB
  - *Undersøgelse af yderligere optimeringsmuligheder i forhold til distribution*

### Forbrug af energi

- Effektiviseringsmuligheder for 2012
  - *Implementering af DSB's Green Speed-projekt.* GPS-vejledning til lokomotivførere af Fjern- og Regionaltog omkring energieffektiv kørsel. Projektet ventes at tilvejebringe ca. DKK30 millioner pr. år med effekt fra 2012 og forventes implementeret ultimo 2011
  - Løbende fokus på performance vedrørende igangsatte initiativer, herunder Green Speed 1.0, kurveknækkeraftaler og energi på ejendomme
- Langsigtet fokus for DSB
  - *Etablering af yderligere målsætninger for energiområdet, herunder opstilling af målhierarki for materiel og bygninger*
  - *Etablering af større transparens i databilledet for forbrug og priser af energityper*
  - *Iværksættelse af yderligere initiativer til energieffektiviseringer*

Eventuelt en entydig organisatorisk placering af ansvar for energiforbrug og energiindkøb for henholdsvis materiel og bygninger. Dette bør overvejes i forbindelse med andre ændringer i DSB's overordnede organisering

<sup>3</sup> Stigningen afspejler særligt DSB's internationale ekspansion. Som det fremgår af kapitel 2, er stigningen i selskaber inden for denne analyses afgrænsning 5 procent i perioden 2007-2010

## 8. MATERIEL

Der kan med hensyn til materiel i DSB skelnes mellem

- **Rullende materiel**, herunder særligt togsæt samt i mindre omfang vogne og lokomotiver
- **Togdele** i form af komponenter, reservedele etc.

Sidstnævnte relaterer sig til den nye organisatoriske enhed Vedligehold A/S (etableret i januar 2011), der udgøres af ca. 1.400 medarbejdere og med totale driftsomkostninger på ca. DKK 1,6 milliarder (budget 2011), hvoraf størstedelen udgøres af råvarer og hjælpematerialer (inklusive indkøb af togdele) samt lønninger

- **Rullende materiel:** Grundet forsinket leverance af IC4-tog samt stigende passagerantal mangler DSB togsæt til drift. For at imødekomme dette behov lejer DSB for nuværende dobbeltdækkervogne i udlandet, hvilket medfører betragtelige meromkostninger.

Analyse af muligheder for optimering af udnyttelsesgraden af DSB's materiel gennem fastlæggelse af flere vedligeholdelsesaktiviteter i ydertimerne og på lav-intensitetsdage udestår grundet manglende data.

Foreløbige tilbagemeldinger fra DSB indikerer dog begrænset potentiale samt udfordringer i form af forøgede omkostninger ved værkstedsproduktion i ydertimer, forringet arbejdsmiljø samt risiko for lokal optimering på bekostning af hensynet til helheden

- **Togdele:** Analysen af Indkøb i DSB fokuserer på optimering af selve indkøbet af togdele. Nærværende analyse omhandler muligheder for optimering af vedligeholdelse af materiel, herunder optimering af anvendelse af togdele

Analysen viser, at muligheder for optimering af vedligeholdelse af materiel har et relativt langt sigte. Det samlede budgetforbedringspotentiale for materiel på kort sigt udgøres således af det budgetforbedringspotentiale, der er identificeret i analysen af indkøb af togdele.

DSB har allerede iværksat en række initiativer for optimering af vedligeholdelse af materiel, herunder anvendelse af togdele, på længere sigt. Effekten af disse initiativer kan henholdsvis øges og fremrykkes gennem følgende forbedringer

- Regelafklaring og differentiering af TSI-regler (Technical Specifications for Interoperability) i godkendelsesproces hos Trafikstyrelsen. Effekten vil være en mindre ressourcekrævende proces i DSB omkring godkendelser af ændringer på tog. En eventuel regelændring ventes at kunne implementeres med det samme, men kræver Trafikstyrelsens samtykke
- Øgede ressourcer til implementering af vedligeholdelsesstrategi – Reliability Centered Maintenance (RCM). Effekten af fuld indførelse af denne vedligeholdelsesstrategi vil være en øget anvendelsesvarighed af togdele og vil dermed mindske vedligeholdelsesomkostninger. Ved tilgang af ressourcer vil RCM kunne implementeres på tre-fire år fremfor de 10 år, som det p.t. forventes at tage

## 9. IT

It-området er alene belyst ved en overordnet gennemgang baseret på et ikke udtømmende sæt materialer samt interviews og samtaler med DSB.

På den baggrund kan der konstateres nedenstående:

- Der findes ikke centralt et præcist overblik i koncernen over de samlede it-omkostninger, da it-opgaver har været meget decentralt drevet. Det er vanskeligt nøjagtigt at fastslå de decentrale it-omkostninger, og den samlede opgørelse må derfor anses som værende behæftet med usikkerhed.
- Business casen for it-initiativerne i it-strategien er udarbejdet ud fra et reinvesteringsperspektiv med en gennemregnet påvirkning af it-omkostninger samt af de økonomiske konsekvenser og risici i kerneforretningen. It-strategien virker robust og igangsat på et fornuftigt grundlag. Dog udestår det at beregne gevinster, som ved it-strategiens gennemførelse, ville kunne effektivisere forretningsprocesser i DSB.

En opgørelse af det fulde forretningspotentiale ved it-initiativer er dog et omfattende og tidskrævende arbejde, og jvf. ovennævnte er det fravalgt for hurtigere at komme i gang med de tiltrængte forbedringer, som ligger bag it-initiativerne. Men det vurderes, at der vil kunne påvises et yderligere budgetforbedringspotentiale.

For at afdække potentialet kan DSB

- Fastlægge en it-omkostningsstruktur, der entydigt definerer et sæt omkostningskategorier, der muliggør fremtidige benchmarks og systematisk opgør omkostningerne inden for disse kategorier for derved at afdække budgetforbedringspotentialet
- Mere præcist beskrive det fulde forretningspotentiale og forankring af dette i business cases for vedtagne it-initiativer.

For at fastholde og få det fulde udbytte af ovenstående anbefales det DSB at forstærke den ledelsesmæssige, koncernfælles styring på it-området ved etablering af et it-governance forum, der dels kan styre og monitorere udviklingen i omkostningerne, dels kan iværksætte og skabe transparens om fremadrettede it-initiativer.

## 10. IMPLEMENTERINGSOVERVEJELSER

Der er i dette arbejde ikke blev udarbejdet detaljerede forslag til en evt. implementering af de enkelte identificerede initiativer; en efterfølgende beslutnings- og planlægningsproces skal fastslå, hvilke af effektiviseringsforslagene, der skal gennemføres og i hvilken rækkefølge.

Der er dog en række overvejelser, det er værd at gøre sig for at sikre, at effektiviseringerne materialiserer sig bedst muligt. Den foreslåede, overordnede proces, som vist i figur 5, søger at illustrere dette, og skal sikre en række hensyn.

Figur 5. Forslag til overordnet implementeringsproces



En række af effektiviseringsinitiativerne vil være relativt *uafhængige* af evt. ændringer i DSB's strategi, fx visse initiativer inden for indkøb. Disse "uafhængige tiltag" kan iværksættes hurtigst muligt for at opnå så tidlig og stor effekt som mulig. Men for andre tiltag, fx inden for det kørende personale, gælder det, at de er *afhængige* af større beslutninger om fremtidig strategi, driftsparadigme og organisering, hvis implementeringen skal gennemføres med den fulde potentielle effekt.

En ændring i DSB's internationale aktiviteter kan muliggøre yderligere administrative effektiviseringer i de funktioner, der på nuværende tidspunkt udfører en stor del af deres arbejde. En beslutning om anderledes opdeling mellem Fjern- og Regionaltog og DSB S-Tog a/s kan åbne op for flere synergier end de skitserede – eller drive ekstra omkostninger, hvis det fører til dublerede funktioner eller ineffektivt samarbejde. Dannelsen af selvstændige datterselskaber kan både skabe forenklinger og øget kompleksitet.

Ikke mindst set i lyset af de omvæltninger, der er sket i og omkring DSB i løbet af 2011, anbefales det derfor, at designet af implementeringsprogrammet, navnlig i forhold til de mere vidtrækkende forslag, bør ske på baggrund af en forudgående, konkret stillingtagen til DSB's fremtidige strategi, driftsparadigme og organisation.

### **Restruktureringsomkostninger og engangsindtægter**

For størstedelen af budgetforbedringspotentialet gælder, at der findes restruktureringsomkostninger og engangsindtægter i forbindelse med eksekveringen. Det er afgørende for niveauet af restruktureringsomkostninger er måden initiativerne implementeres på.

Såfremt alle initiativer gennemføres straks, vil det medføre omkostninger til en forceret afgang af personale. Herved skal særligt omkostninger til afskedigelse af tjenestemænd indregnes, da der herunder er udgifter til tre års lønudbetaling samt pensionsforpligtigelser. Udgifter hertil vil, såfremt alle initiativer gennemføres, give engangsomkostninger omkring DKK 1,1-1,4 milliarder til afskedigelser.

Herudover findes der også udgifter til udstyr i tog samt en evt. ombygning af fx Kalvebod Brygge ved flytning fra Sølvgade til Kalvebod Brygge.

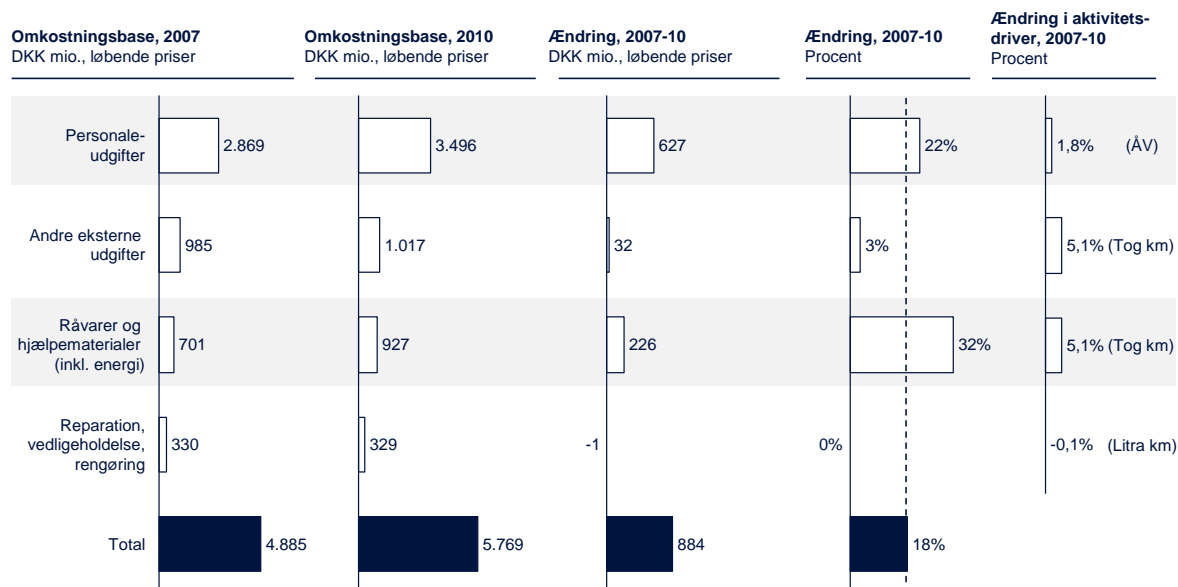
På indtægtssiden er der tale om DSB's ejendomme som ved salg vil generere et provenu. Her findes der, som omtalt, flere flyttescenarier som bør vurderes. Engangsindtægterne herved er vurderet i omegnen af DKK 625-775 millioner.

## **11. OMKOSTNINGSBASE FOR ANALYSE**

I 2010 havde DSB en samlet omkostningsbase på knap DKK 12 milliarder. Igennem etablering af en omkostningsbaseline for nærværende analyse af DSB er den omkostningsbase, der kan påvirkes i kernevirkomheden DSB, beregnet til ca. DKK 5,8 milliarder. Det er således denne omkostningsbase (DKK 5,8 milliarder), at effektiviseringsinitiativerne skal ses i forhold til.

Over de sidste fire år er DSB blevet betydelig mere kompleks. Organisationen er vokset fra ni selskaber i 2007 til 17 selskaber i 2010. Der er taget højde for dette i det videre arbejde – både i analysen af omkostningsudviklingen og aktivitetsudviklingen i samarbejde med DSB. I figur 6 nedenfor er vist udviklingen fra 2007-2010 på henholdsvis totaludvikling samt den overordnede udvikling i aktivitetsniveauet.

Figur 6. DSB omkostningsudvikling 2007-2010



Kilde: Koncernøkonomi, DSB

Figuren viser, at der fra 2007-2010 har været en stigning i den samlede omkostningsbase på knap DKK 0,9 milliarder, svarende til 18 procent. Dette ligger over stigningen i producerede togkilometer (5 procent).

## 12. SAMMENLIGNING MED UDLANDET

Transportministeriet gennemførte i samarbejde med et tysk konsulenthus, BSL, et internationalt benchmark i 2009<sup>4</sup>. Her sammenlignedes DSB's omkostningseffektivitet i 2007 med øvrige togoperatører i Europa. Denne analyse tager udgangspunkt i data fra 2007 og forholder sig kun i begrænset omfang til, hvordan bruttoeffektiviseringspotentialet realiseres. Der har endvidere siden 2007 været gennemført en række ændringer af DSB's virksomhed, hvorfor en opdatering er nødvendig.

Den daværende konklusion i BSL-rapporten var, at DSB i forhold til en analyseret omkostningsbaseline på ca. DKK 4 milliard havde et effektivitetspotentiale på DKK 851 millioner i forhold til "god praksis", og et effektivitetspotentiale på DKK 1.500 millioner til "bedste praksis".

Med udgangspunkt i den gamle beregningsmetode er det gamle benchmark vedrørende "god praksis" blevet opdateret til 2010 niveau – dvs. skrevet tre år frem. Sammenligning med "bedste praksis" er ikke gennemført.

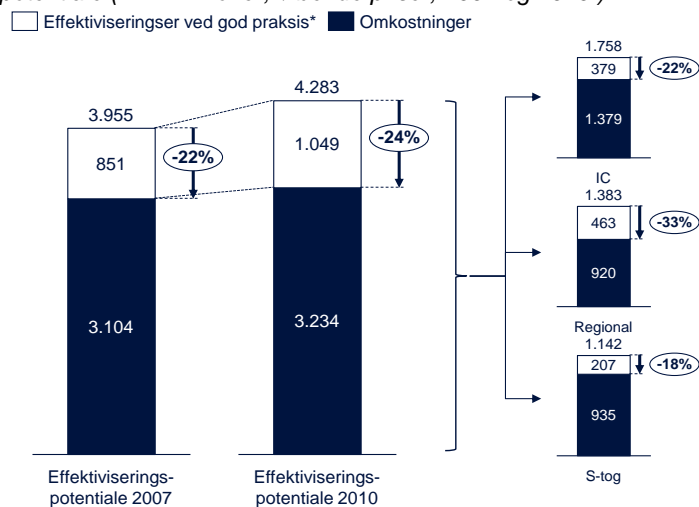
Derefter etableredes aktivitetsniveauet for 2010. Da de oprindelige omkostninger hos benchmark-virksomhederne er baseret på 2007, er disse – som omkostningsbasen – fremskrevet til 2010 med en faktor vurderet til 12,5 procent<sup>5</sup>. Konklusionen for det opdaterede benchmark er følgende:

- Budgetforbedringspotentialet er stadigvæk markant og forøget fra DKK 851 millioner til DKK 1.049 millioner (løbende priser), dvs. afstanden mellem DSB og benchmark-virksomhederne er øget
- 80 procent af potentialet ligger i fjern- og regionaltrafikken (44 procent af potentialet findes i Regional, 36 procent i fjertog (IC). Det resterende potentiale ligger i S-tog (20 procent af potentialet)

<sup>4</sup>"Benchmark – Danish railway sector – DSB 2009"

<sup>5</sup>Vurderet af Dr. H. Bente, Civity Management Consultants

Figur 7. Effektiviseringspotentiale (DKK millioner, løbende priser, 2007 og 2010 )



\*God praksis svarer til "realistic target cost" i BSL rapporten, ""bedste praksis" cost" tages ikke i anvendelse. Effektiviseringspotentialet er udledt på baggrund opjusterede target costs (+12,5 procent) fra BSL rapport af 2009 samt fremskrevet BSL omkostningsbase for DSB, 2010  
 Kilde: Produktøkonomi og S-tog, DSB