

Analyse af de danske jernbanestationer

Udvikling, organisering og sikring af effektiv drift

April 2017

Indholdsfortegnelse

Opsummering af stationsanalysen	3
Stationsanalysens centrale konklusioner og anbefalinger	8
1. Introduktion til stationsanalysen.....	9
2. De danske stationer.....	10
3. Udvikling af fremtidens stationer	17
3.1 Interessenters ønsker til fremtidens stationer.....	17
3.2 Teknologisk udvikling på stationsområdet	23
3.3 Analyse af specifikke initiativer på stationerne.....	25
3.4 Stationsbygningernes rolle og udvikling.....	30
3.5 Opsummering af behovene til fremtidens stationer.....	42
4. Fremtidig organisering af stationerne	44
4.1 Analyse af mulige stationsstrukturer i Danmark	44
4.2 Anbefaling af stationsorganisering i sektoranalysens seks scenarier	53
4.3 Analyse af potentialet ved betaling for stationsbetjening	57
5. Ejerskab og driftsorganisering på stationerne	59
5.1 Udfordringer grundet den nuværende driftsstruktur	59
5.2 Opsummering af anbefalinger til de danske stationers driftsorganisering.....	65

Opsummering af stationsanalysen

Stationsanalysens formål er at analysere udviklingsmulighederne for de danske stationer og hvorledes organiseringen bedst understøtter udvikling af togtrafikken. I henhold til kommissoriet for denne analyse skal der:

1. Indsamles viden om passagerernes og operatørernes ønsker til fremtidens stationer samt skabes overblik over grænseflader mellem DSB og Banedanmark
2. Anbefales optimeringer af stationsdriften under inddragelse af bl.a. stationernes fremtidige funktioner samt muligheder for økonomiske synergieffekter i forhold til statens samlede omkostninger
3. Gives anbefalinger til den fremtidige brug og udvikling af stationsarealer og bygninger, herunder mulighed for partnerskaber med kommuner m.v.

Analysen er udarbejdet parallelt med sektoranalysen, og der anbefales en organisering af stationerne for hvert af sektoranalysens scenarier. Det skal sikres, at fremtidens stationer giver mulighed for, at andre og flere operatører end DSB kan benytte stationerne på lige vilkår. Stationsanalysen falder i tre dele.

Første del af stationsanalysen behandler, hvordan stationerne mest hensigtsmæssigt udvikles ud fra såvel passagerønsker som driftsøkonomiske overvejelser.

Stationerne omfatter: Forpladser, adgangsveje, perroner, ventefaciliteter, trafikinformation, billetsalgsautomater samt stationsbygninger med Kort og Godt butikker, toiletter og opvarmede ventefaciliteter.

På tværs af danske og internationale kilder identificerer analysen de forhold, der er vigtigst for passager-tilfredsheden på stationerne, og viser, at passagererne i prioriteret rækkefølge lægger særlig vægt på:

- I. Tryghed og sikkerhed
- II. Nem navigation på stationen og let adgang til perronerne (også for folk med et handicap)
- III. Trafikinformation
- IV. Komfort (læskure og bænke)
- V. Rengøring og vedligehold

Ud over de væsentligste stationsfaciliteter, vil ekstra faciliteter så som toiletter, opvarmede venterum og indkøbsmuligheder være med til at øge passagertilfredsheden yderligere.

Passagerernes tilfredshed med stationerne påvirker tilfredsheden med den samlede togrejse med op til 25 pct. Det er derfor vigtigt at medtænke stationerne for at prioritere passagertilfredsheden. Mange analyser peger dog på, at de største faktorer for passagertilfredsheden er togenes rettidighed og information ved forsinkelser. Passagererne er generelt tilfredse med stationerne; dog i mindre grad eller slet ikke med rengøring og toiletforhold.

De danske togoperatører og interessenter har basale stationsprioriteringer, som matcher passagerernes inden for en given økonomisk ramme. Specifikt søger de danske operatører at sikre et tilpas serviceniveau på stationerne, men fokuserer ellers primært deres midler på selve togdriften.

Det vurderes, at tre initiativer er væsentlige for fremtidens stationer:

- I. Fortsat prioritering af trygheden på stationer (særligt gennem belysning, rengøring og medtænkning af nærområdet omkring stationen) og adgangsvejene til perronerne (særligt med henblik på personer med et handicap).
- II. Etablering af parkeringsanlæg til cykler og biler (hvor kommercielt rentabelt; dvs. fokus på at understøtte lange rejser) for at forbedre passagerens rejse til og fra stationen. Det anbefales, at mulighed for betaling for parkeringspladser til biler genovervejes med henblik på at dække de relaterede driftsomkostninger – hvor DSB finder det kommercielt.
- III. Integration af trafikinformationssystemet på stationerne, så passagererne modtager samlet information om al kollektiv trafik omkring stationen

I den fremtidige togtrafik vurderes selve stationsbygningerne ikke at spille nogen trafikale rolle. Den fremtidige håndtering af stationsbygningerne afhænger primært af det kommercielle potentiale i den enkelte bygning.

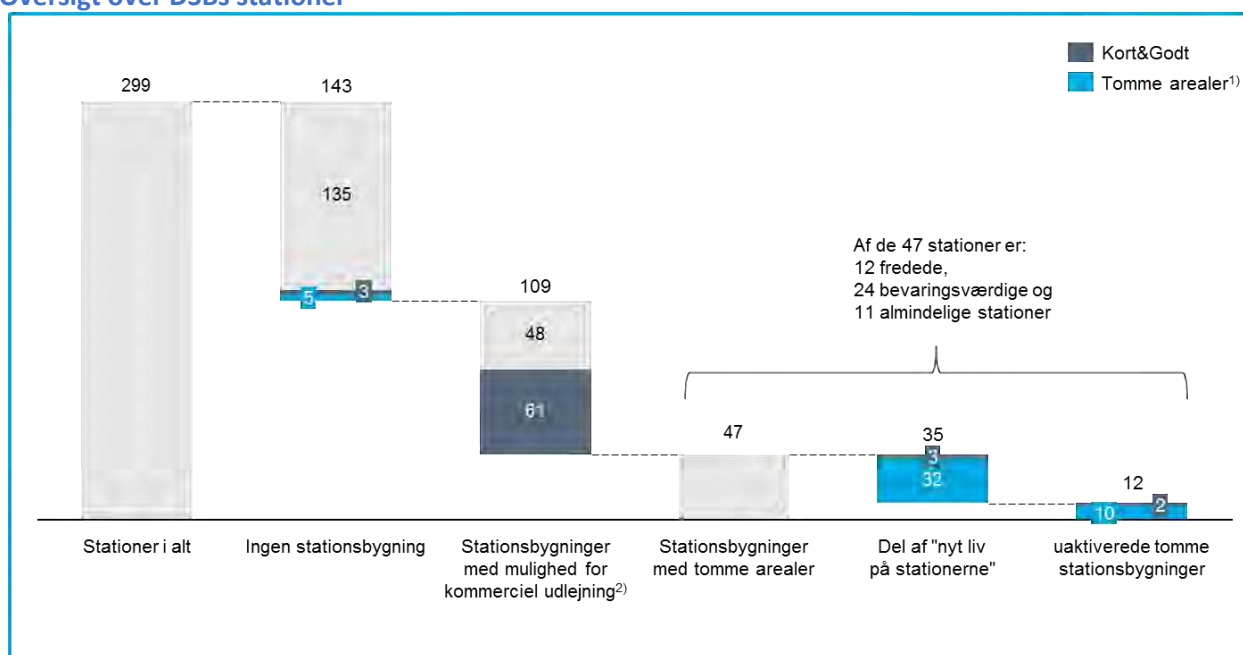
Udlejning af stationsbygningens lokaler vurderes til at være den bedste strategi for stationsbygningerne. Dette skyldes dels at det har en hurtig økonomisk gevinst og dels, at det sikrer kontrol over bygningen, så den ikke senere bliver til gene for togpassagererne. For så vidt angår den kommercielle attraktivitet i forhold til udlejning påvirkes denne bl.a. af:

1. Antallet af passagerer, der benytter stationen.
2. Tiden, passagerne opholder sig på stationen (forøges ved ende- og skiftestationer).
3. Den generelle aktivitet i området omkring stationen.
4. Stationens placering i lokalområdet.

Stationerne har historisk rummet billetsalg. Dette er nu digitaliseret i betydelig grad – en udvikling som vil fortsætte. Det manuelle billetsalg varetages på 60 stationer af Kort og Godt butikker i 7-Eleven regi. Kort og Godt-butikkerne drives på rent kommercielt grundlag. Med udviklingen imod øget digitalt billetsalg reduceres provisionsindtægterne herfra, og der vil derfor forventeligt være butikker som ikke kan opretholde det nuværende kommercielle grundlag.

Status for DSBs 299 stationer er, at knap halvdelen af stationerne ikke har tilknyttet en stationsbygning. For de 156 stationer med stationsbygning er 109 i kommerciel anvendelse, mens der er 47, der ikke er udlejet på kommercielle vilkår.

Oversigt over DSBs stationer



1) Begrebet anvendes af DSB om de stationer, der følte tomme. Dette er en subjektiv vurdering af den enkelte station, herunder om stationslokaler står ledige
 2) Kommercielle bygninger betegner bygninger, hvor et eller flere lokaler lejes ud. Der forelægger ikke transparens om hvorvidt de enkelte stationer drives med positivt brutto- eller nettoresultat
 Kilde: DSB Ejendomme samt team analyse

Det er vurderingen, ingen – eller i hvert fald meget få – af de ovennævnte 47 stationer vil kunne aktiveres via normale udlejningskanaler. Aktiveringen af disse stationer må således bero på et samarbejde med kommuner og/eller borgere. Der er identificeret fire lokale faktorer, der har en indflydelse på, hvor nemt det er at finde samarbejdspartnere til aktivering af stationsbygninger. De fire faktorer er i) byens vækst, ii) stationens placering i byen, iii) stationens betydning for byen og iv) lokalsamfundets engagement i frivilligt arbejde.

For 11 af de 47 stationsbygninger er der på nuværende tidspunkt blevet igangsat aktiveringsprojekter. DSB Ejendomme vurderer, at der for yderligere 6 stationsbygninger er potentiale for aktiveringsprojekter. Ud af de 47 tomme stationsbygninger er der således 30 stationsbygninger, der ikke indgår i et muligt eller faktisk aktiveringsprojekt på nuværende tidspunkt.

Såfremt det ikke lykkes at aktivere stationerne i samarbejde med kommuner og borgere, kan alternativet være nedrivning af stationsbygningen. Det må dog her bemærkes, at der kun er 8 af de relevante stationsbygninger, der potentielt kan nedrives, idet de hverken er fredede eller bevaringsværdige. Det er omkostningstungt at foretage nedrivning, hvilket bl.a. skyldes, at der er jernbaneteknisk udstyr i bygningerne, som i givet fald skal genplaceres.

Det anbefales, at der etableres regnskaber for økonomien i på de enkelte stationer/stationsbygninger eller for relevante segmenter.

Anden del af stationsanalysen analyserer ejerskabs- og driftsstrukturen på stationerne i de forskellige scenarier i sektoranalysen.

Ud fra nationale og internationale erfaringer opstilles fem stationsstrukturer for ejerskab, vedligehold og drift af stationerne, der vurderes passende i en dansk kontekst. De fem stationsstrukturer vurderes ud fra kriterierne:

- I. Mulighed for lige adgang til stationsfaciliteter for alle operatører.
- II. Integreret, tryk og attraktiv passageroplevelse på tværs af stationerne.
- III. Enkel stationsstruktur og udnyttelse af synergier.
- IV. Udførbarhed og potentielle barrierer.

Afhængigt af hvilket scenarie fra sektoranalysen der tages udgangspunkt i, vil de forskellige kriterier have større eller mindre betydning.

Analysen munder ud i følgende anbefalinger:

I scenarie A og C, hvor DSB fortsat får tildelt den nuværende trafik, anbefales det, at der ikke ændres i stationsstrukturen, og at DSB og Banedanmark ejer og driver stationerne som planlagt fra 2020.

I scenarie B, D, E og F, hvor DSBs nuværende togtrafik konkurrenceudsættes, anbefales det, at DSB's ejerskab og driftsmæssige opgaver lægges i en uafhængig SOV (selvstændig offentlig virksomhed), der ejer og driver stationerne med Banedanmark. I scenarie B gøres operatøren dog ansvarlig for den daglige drift af stationerne. Da DSB forudsættes ikke at fortsætte som togoperatør i scenarie B, D og F, svarer anbefalingen til at stationsdriften varetages af en operatøruafhængig offentlig virksomhed, hvorved konkurrence-neutraliteten mellem operatører sikres. I scenarie E, hvor DSB tildeles lyntogstrafikken mens resten af togtrafikken konkurrenceudsættes i flere små pakker, anbefales det, at stationsejerskab og -drift i en uafhængig SOV adskilles fra rollen som togoperatør.

Tredje del af stationsanalysen behandler udfordringer i den nuværende ejer- og driftsstruktur.

Stationsejerskabet er i dag typisk delt mellem DSB, Banedanmark og kommunerne. Ejerskabsdelingen medfører uhensigtsmæssigheder og omkostninger. Sidste del af stationsanalysen analyserer potentialerne for at optimere stationsdriften under de nuværende forhold.

Hver station har en unik ejerskabsdeling mellem forskellige aktører. De primære ejere af stationerne er Banedanmark, DSB og kommunerne for så vidt angår tilstødende adgangsveje og forpladser. Driftsansvaret følger typisk ejerskabet, hvilket medfører, at driften af stationerne varetages af minimum tre forskellige aktører.

Der er identificeret syv udfordringer, relateret til snitfladerne i de nuværende ejerskabs- og driftsforhold. Udfordringerne er:

- I. Driftsstandarder på stationsforpladsen.
- II. Snerydning på perronen.
- III. Driftsstandarder: ydre adgangsveje, tunneller og perroner.
- IV. Ikke-realiserede driftssynergier.
- V. Vedligehold af perroner og tunneller.
- VI. Omstændelig koordination.
- VII. Uklar ansvarsdeling for eksterne interessenter.

Analysen viser, at potentialet for økonomisk gevinst ved løsning af udfordringerne er tilstede, men ikke tilstrækkeligt til alene at anbefale en ændret ejerstruktur. Det anbefales, at ejerskabsstrukturen forbliver som den er, medmindre en eventuel konkurrenceudsættelse af den danske togtrafik medfører en ejerskabsændring, jævnfør anbefalingerne i stationsanalysens del to.

Det anbefales at de syv udfordringer primært imødegås ved ændring af den nuværende driftsstruktur.

Det anbefales således, at DSB og Banedanmarks drift, inklusiv snerydning og pleje af grønne arealer, samles hos DSB. DSB vil således have det samlede driftsansvar mod kompensation fra Banedanmark samt forpligtelse til at leve op til Banedanmarks sikkerhedskrav. Dermed imødegås udfordringerne identificeret i forhold til II. Snerydning på perronen, III. Driftsstandarder: ydre adgangsveje, tunneller og perroner, IV. Ikke-realiserede driftssynergier, samt VII. Uklar ansvarsdeling for eksterne perspektiver.

Analysen viser desuden, at der med en sådan justering i ansvarsfordelingen mellem DSB og Banedanmark er mulighed for en mindre økonomisk gevinst. Gevinsten er dog ikke tilstrækkelig stor til at anbefale en grundlæggende anderledes organisering af stationsområdet. Det bemærkes, at der er realiseret besparelser hos DSB i det sidste par år, samt at Banedanmark i 2015 gennem et landsdækkende udbud har sparet mere end 20% af omkostningerne, hvorfor der må forventes mindre driftsrelaterede synergier. I de af sektoranalysens scenarier, hvor DSB ikke har det kundevendte driftsansvar for stationerne, kan ansvar og midler tilsvarende samles hos den ansvarlige operatør.

Det anbefales, at alle operatører (med nettokontrakter) fastholder ét kontaktpunkt for kundeforhøvelser vedrørende stationsdriften. Operatøren sikrer herefter at der foretages besvarelse fra ansvarlig part.

Grundet hver stations unikke ejerskabsdeling, er der ikke identificeret nogen konkret løsning til I. Driftsstandarder på stationsforpladsen. Det anbefales derfor, at DSB fortsætter sin dialog med de kommuner, hvor driften af stationsforpladser ikke er prioriteret højt nok ud fra et passagerhensyn.

For V. Vedligehold af perroner og tunneller, anbefales det, at Banedanmark og DSB laver en fælles plan for hvilke perroner og tunneller, der skal reoveres ud fra sikkerheds- og passagerhensyn. Planen kan fremlægges til politisk prioritering, eller at der åbnes op for DSBs mulighed for medfinansiering af perronvedligehold, hvor DSB skønner det kommercielt velbegruudet. Endeligt står det klart, at udfordring VI primært må ses som et vilkår. Det vurderes dog, at en samling af al driftsansvar hos DSB kan mindske den daglige koordinationstid mellem DSB og Banedanmark.

Stationsanalysens centrale konklusioner og anbefalinger

På baggrund af analyserne præsenteret i stationsanalysen, anbefales følgende initiativer for de danske stationer:

- Ud fra operatørers og passagerers ønsker til stationerne, anbefales det, at DSB fortsætter deres nuværende udviklingsplan for stationerne, med særligt fokus på:
 - I. Fortsat prioritering af trygheden på stationer (særligt gennem belysning, rengøring og medtænkning af nærområdet omkring stationen) og adgangsvejene til perronerne (særligt med henblik på personer med et handicap).
 - II. Etablering af parkeringsanlæg til cykler og biler (hvor kommercielt rentabelt) for at forbedre passagerens rejse til og fra stationen.
 - III. Trafikinformationssystemet på stationerne, så passagererne modtager samlet information om al kollektiv trafik omkring stationen.
- Der synes at være grundlag for at fortsætte initiativerne i Parkér & Rejs. Det anbefales, at mulighed for betaling for parkeringspladser til biler genovervejes med henblik på at dække de relaterede omkostninger – hvor DSB finder det kommercielt.
- Det vurderes, at stationsbygningerne ikke vil være essentielle for den fremtidige afvikling af togdriften. Det anbefales, at der etableres øget transparens omkring principperne for beslutningsprocessen om udlejning af stationsbygninger, for eksempel ved at indføre eksplicite kriterier for afvejning mellem økonomiske hensyn og passagerhensyn. På baggrund af den indsamlede information anbefales det ligeledes, at DSB prioriterer at skabe transparens omkring de økonomiske resultater for de enkelte stationer/stationsbygninger eller for relevante segmenter af stationer.
- Det er vurderingen, at ingen – eller i hvert fald meget få – af de ovennævnte 47 stationer vil kunne aktiveres via normale udlejningskanaler. Aktiveringen af disse stationer må således bero på et samarbejde med kommuner og/eller borgere. Hvis stationsbygningerne ikke kan aktiveres, anbefales nedrivning eller salg af stationsbygningerne. Det må dog her bemærkes, at der kun er 8 af de relevante stationsbygninger, der potentielt kan nedrives, idet de hverken er fredede eller bevaringsværdige.
- I forhold til sektoranalysens seks scenarier, anbefales det, at DSB og Banedanmark ejer, vedligeholder og driver stationerne i scenarie A og C, hvor DSB fortsat har den primære togdrift i Danmark. I scenarie D, E og F, hvor alt eller det meste af togtrafikken i Danmark udbydes, anbefales det, at DSBs nuværende ejerskab, vedligeholdelses- og driftsansvar lægges i en SOV, der er uafhængig af togoperation. For scenarie B anbefales tilsvarende ejerskabsmodel, mens driftsansvaret varetages af den mest relevante operatør.
- For at imødegå de identificerede snitfladeudfordringer anbefales det, at DSB og Banedanmarks drift, inklusiv snerydning og pleje af grønne arealer, samles hos DSB. DSB vil således have det samlede driftsansvar mod compensation fra Banedanmark samt forpligtelse til at leve op til Banedanmarks sikkerhedskrav.
- Det anbefales endelig, at Banedanmark og DSB sammen laver en prioriteringsliste over hvilke tunneller og perroner, der fra et sikkerhedsmæssigt hensyn og et passagerhensyn, skal renoveres. Listen kan fremlægges til politisk prioritering.

1. Introduktion til stationsanalysen

De danske jernbanestationer udgør det vitale bindeled for passagererne mellem jernbanen og passagerernes øvrige færden med anden kollektiv transport, biler, cykler osv. Historisk set har stationsbygningerne været knudepunkterne for afvikling af togdriften, med op til hundrede personer havende deres daglige arbejdsgang på typiske provinsstationer. Stationsbygningerne udgjorde landemærker for de danske lokalsamfund og i flere tilfælde er byerne opstået omkring stationen.

I takt med udviklingen af jernbanedriften i Danmark er behovene for stationernes faciliteter blevet mindre. Særligt er stationsbygningens betydning for togdriften aftaget, således at stationsbygningerne i dag ofte står tomme eller benyttes til erhverv, der er uafhængigt af togdriften.

Det rejser spørgsmål om stationernes fremtidige rolle. Samtidig åbner sektoranalysen op for spørgsmålet om, hvordan stationerne bedst kan håndteres i en situation, hvor al togtrafik i Danmark er udbudt. Endelig lægger en undersøgelse af den fremtidige organisering af stationerne op til en evaluering af den nutidige organisering af stationerne, hvor Banedanmark og DSB i 1997 delte ejerskabet af stationerne.

Stationsanalysen er foretaget med henblik på at forholde sig til ovenstående situation.

Analysen søger at svare på, hvorledes jernbanesektoren under de nuværende forudsætninger og lovgivning, kan organisere sig og udnytte stationerne, så de i) møder passagerernes og operatørernes udviklingsperspektiver for stationerne og ii) har en ejerskabs- og driftsstruktur, der sikrer effektiv drift og konkurrenceneutralitet mellem konkurrerende togoperatører.

Analysen opdeles i tre hovedafsnit.

Første hovedafsnit (kapitel 3) behandler behovet på fremtidens stationer, herunder hvilken udvikling, der kan forventes, og hvordan stationsbygningerne skal håndteres i fremtiden, hvor de ikke længere har nogen betydning for afviklingen af togdriften.

Andet hovedafsnit (kapitel 4) undersøger mulige ejerskabs- og driftsstrukturer for de danske stationer i de forskellige scenarier behandlet i sektoranalysen. Der lægges særligt vægt på, hvordan stationernes ejerskabs- og driftsstruktur skal organiseres i et scenarie med udbud, således at konkurrenceneutraliteten mellem operatører sikres.

Tredje hovedafsnit (kapitel 5) behandler den nuværende ejerskabs- og driftsstruktur på de danske stationer, og undersøger muligheden for at effektivisere stationsdriften under det nuværende system.

Kapitel 2 specificerer inden da stationsanalysens fokus, og giver en generel introduktion til stationerne på det statslige jernbanenet inklusiv den nuværende ejerskabs- og driftsorganisering.

Stationsanalysens resultater og anbefalinger bygger på analyser foretaget ud fra (i) internationale og nationale erfaringer, (ii) interviews med ledende aktører/eksperter inde for hvert område, (iii) behandling af data stillet til rådighed af DSB og Passagerpuls og (iv) nationale og internationale publikationer og analyser inde for relevante områder.

2. De danske stationer

Kapitel 2 afgrænser stationsanalysens fokus og introducerer stationerne på det statslige jernbanenet.

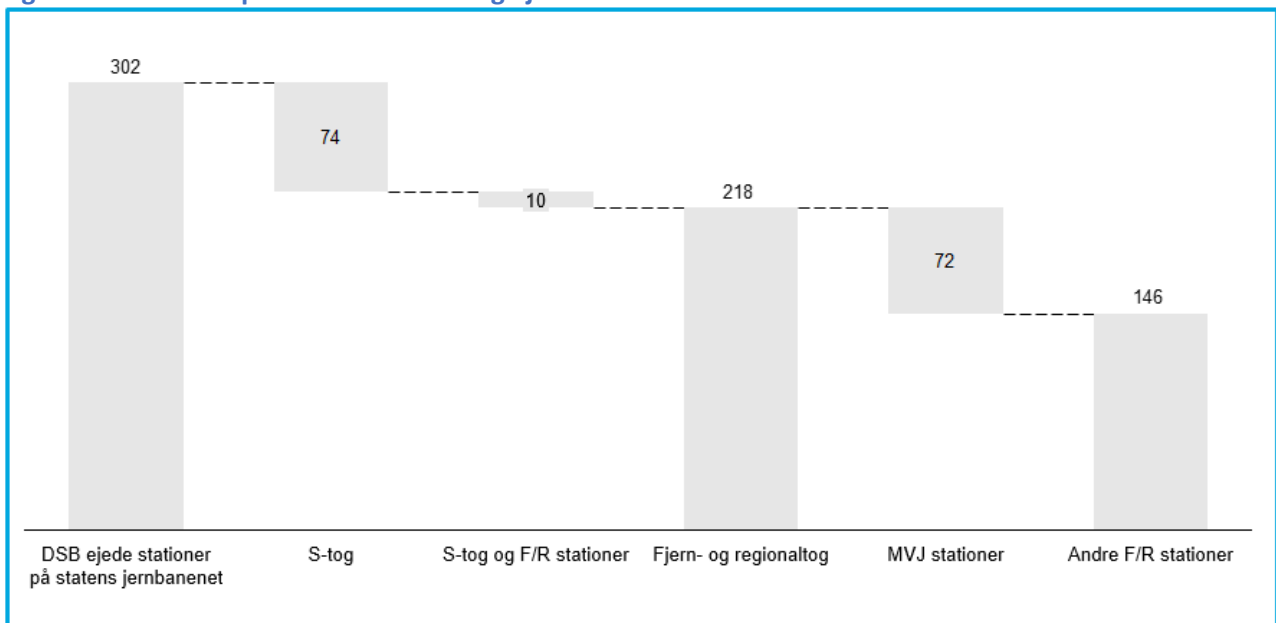
Først afgrænses analysens fokusområde, og der introduceres en segmentering for stationerne. Dernæst kortlægges den nuværende ejerskabs- og driftsstruktur på stationerne, og de historiske grunde til den nuværende ejerskabsdeling opridses. Endelig vil økonomien for de danske stationer blive kortlagt.

Stationsanalysens fokus

Stationsanalysens fokus er på de 302 stationer, der udgør stationerne på det danske statslige jernbanenet, og som ejes delvist af DSB. Af de 302 stationer er tre under etablering: Gødstrup station, der forventes færdig i 2016, Køge Nord station, der forventes færdig i slutningen af 2018, og Favrholm station (Hillerød syd), der forventes færdig i 2020.

Af de 302 stationer er 74 stationer rene S-tog stationer, 10 stationer er både S-togs og fjern- og regionaltogetsstationer og 218 stationer er rene fjern- og regionaltogetsstationer. For fjern- og regionaltogetsstationerne er 72 af placeret i det Midt- og Vestjyske område og i dag drevet af Arriva. Driftsansvaret for de 72 stationer vil fra 2020 tilbageføres til DSB.

Figur 2-1. Stationer på det danske statslige jernbanenet.



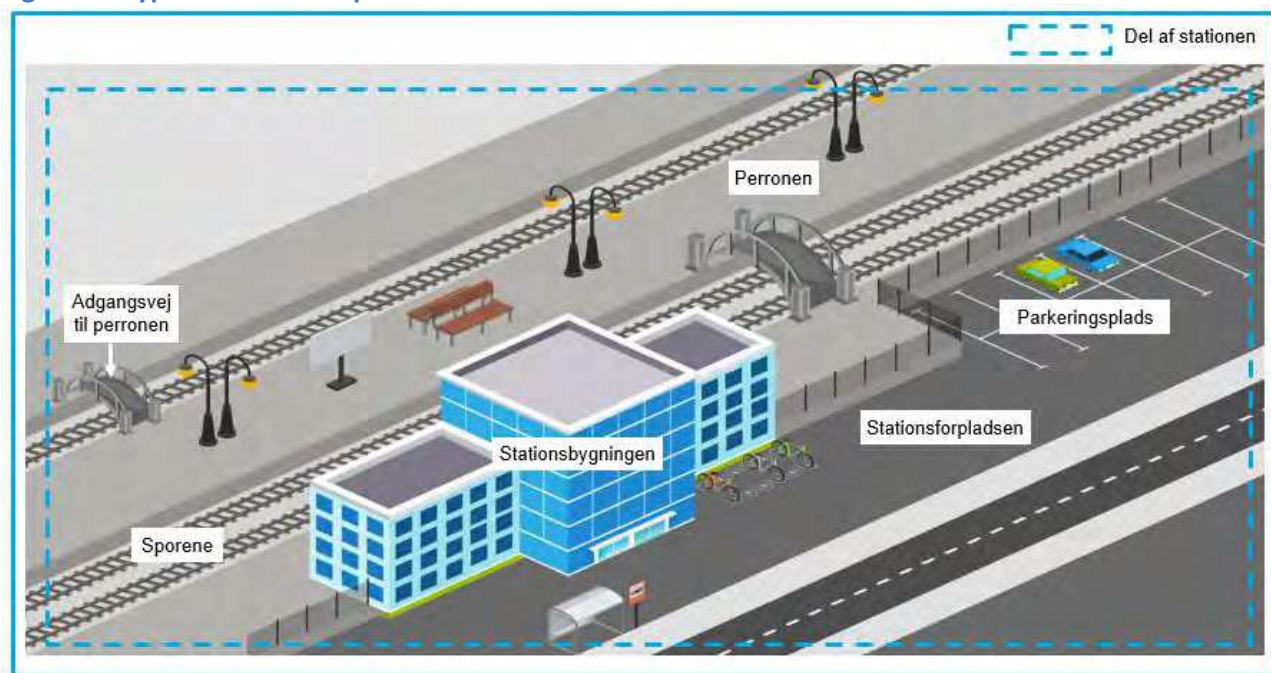
Kilde: DSB Ejendomme

En typisk station består af nogle eller alle af følgende elementer:

- I. Stationsbygningen
- II. Stationsforpladsen
- III. Cykel- og bilparkering knyttet til stationen
- IV. Adgangsveje til perronerne (herunder ydre og indre adgangsveje, gangtunneler, broer og elevatorer)
- V. Perronen og stationsfaciliteterne på perronen

I analysen vil "station" benyttes til at dække alle dele af stationen. Hvis en specifik del af stationen behandles, vil denne bliver refereret til med sin specifikke betegnelse.

Figur 2-2. Typiske elementer på en station.



Segmentering af stationerne i det statslige jernbanenet

DSB segmenterer stationerne på passagerantal. Segmentering efter passagerantal er hensigtsmæssig, fordi passagerantallet er en god indikator for stationens kommercielle potentiale og for hvilke stationsfaciliteter, der er behov for på stationen. Samme tilgang benyttes internationalt.

Der er 198 små stationer i Danmark, som benyttes af op til 3.000 passagerer dagligt, 78 mellemstore stationer og 26 store stationer, som benyttes af over 10.000 passagerer dagligt.

Udover inddeling efter størrelse, kan stationerne opdeles efter om de er "almindelige" eller "særlige". Særlige stationer er stationer med bevaringsværdige og/eller fredede stationsbygninger og bygningslementer. Københavns Hovedbanegård og Nørreport Station betegnes også særlige stationer grundet antallet af passagerer og stationernes særlige karakter. Stationer uden stationsbygning eller med stationsbygninger, der ikke kræver særlige hensyn, betegnes almindelige stationer.

Figur 2-3. Segmentering af de danske stationer



Kilde: DSB Ejendomme

Hvis en stationsbygning er fredet, har ejeren ansvar for at vedligeholde og bevare bygningens ydre og indre, som det er. Hvis ejeren ønsker at ændre noget ved bygningen, kræver det en særskilt tilladelse fra Slots- og Kulturstyrelsen.

Hvis en stationsbygning er bevaringsværdig, vedrører ejerens særlige ansvar kun bygningens ydre facade. Nedrivning kræver i begge tilfælde en ændret kategorisering.

For S-togsstationerne kategoriseres 36 pct. som særlige, mens andelen for fjern- og regionaltogetsstationer er 35 pct. For fællesstationer, der både er fjern- og regionaltogetsstationer og S-togsstationer, kategoriseres 70 pct. af stationerne som særlige.

Nuværende ejerskabs- og driftsstruktur på de danske stationer

Ejerskabet af forskellige dele af stationen er typisk delt mellem kommunerne, Banedanmark og DSB. Der synes at være mange lokale og historiske forhold, der definerer der konkrete ejerskab af aktiverne på de enkelte stationer.

Boks 1. Ejerskabet af danske stationer

Ejerskabet af *forpladsen og parkeringsarealer* hørende til stationen er typisk delt mellem kommunerne og DSB. Der er ingen standard for hvem, der ejer hvad på stationsforpladsen. Oftest er der for hver enkelt indgået en forpladsaftale mellem den relevante kommune og DSB. Forpladsaftalen fastlægger ejerskab og regulerer vedligeholdelses- og driftsansvaret for områderne omkring stationen. Det er typisk kommunerne, der har driftsansvaret for området omkring busterminalerne.

Der kan også være en ejerskabsdeling mellem Banedanmark og den relevante kommune, eksempelvis ved stationsnære broer over skinnerne.

Stationsbygningerne ejes typisk af DSB, men der er i dag teknisk udstyr ejet af Banedanmark i 57 stationsbygninger. I de stationsbygninger, hvor Banedanmark har teknisk udstyr, har Banedanmark tinglyst adgangsrret til lokalerne med teknisk udstyr.

Perronerne og sporene ved stationen ejes af Banedanmark.

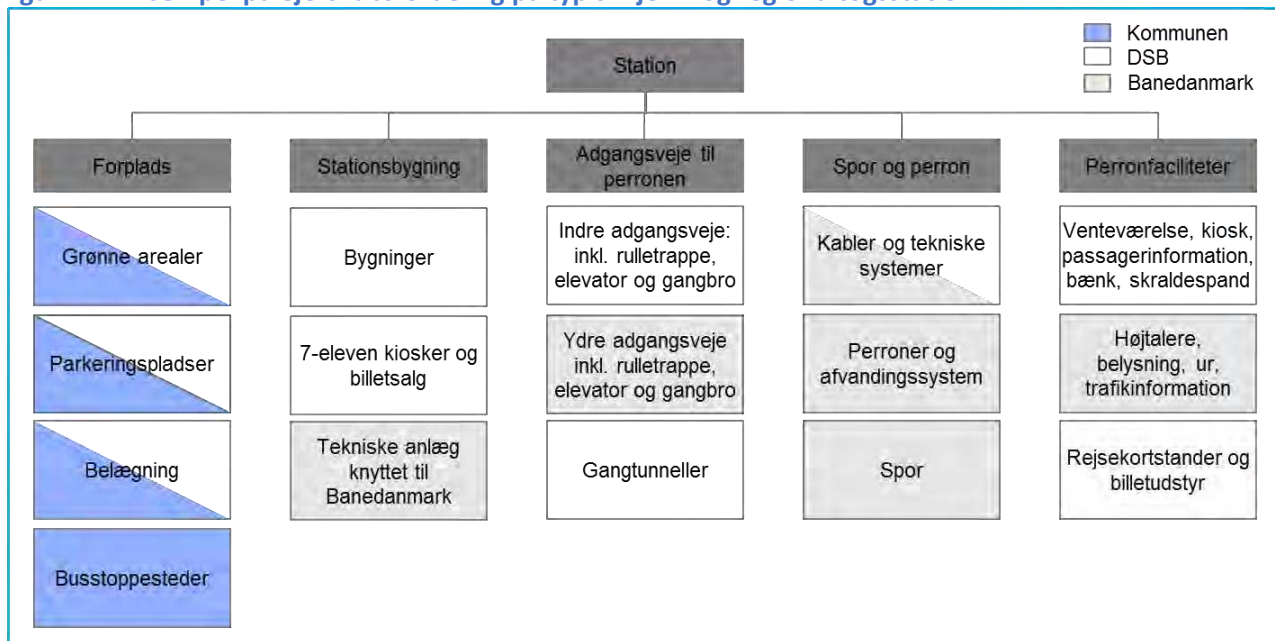
Ejerskabet til *perronfaciliteterne* er mere heterogent fordelt mellem Banedanmark og DSB. På fjern- og regionaltoogsstationer inkluderer Banedanmarks ejerskab typisk perronoverfalden, højtalerssystemet, trafikinformationsskærme, belysning og ure. På S-togsstationerne ejer Banedanmark alene perronen. DSB ejer de perronfaciliteter, der ikke ejes af Banedanmark, herunder rejsekortstander, informationsskærme, bænke, skraldespande, perrontag, læskure og ventesale.

Ejerskab af adgangsveje er delt mellem DSB og Banedanmark. Typisk ejer Banedanmark ydre adgangsveje, broer og tunneller samt elevatorer knyttet til de ydre adgangsveje på fjern- og regionaltoogsstationerne. DSB ejer typisk de indre adgangsveje og elevatorer knyttet til dem på fjern- og regionaltoogsstationerne. DSB ejer 4 gangtunneller knyttet til fjern- og regionaltoogsstationer. På S-togstationerne ejer DSB alle adgangsveje.

Driftsansvaret for stationsbygningen, perronerne og perronfaciliteterne samt adgangsvejene til perronerne følger typisk ejerskabet. For de stationer i Midt- og Vestjylland, som DSB ikke betjener med tog, lejer og driver Arriva DSBs dele af stationerne. Der er ikke observeret nogen særlig gevinst ved at lade Arriva drive stationerne. Driftsansvaret for stationerne vil igen fra 2020 overgå til DSB.¹

¹ Der er heller ikke observeret nogle nævneværdige udfordringer ved at have Arriva til at drifte stationerne. Hvorvidt der er et eventuelt vedligeholdelseefterslæb på stationsbygningerne vil blive vurderet ved udløbet af Arrivas nuværende kontrakt. Kilde: interview med Arriva, Banedanmark og DSB Ejendomme.

Figur 2-4. Eksempel på ejerskabsfordeling på typisk fjern- og regionaltogetsstation.



Kilde: DSB Ejendomme

Idet S-banen betegnes som en lukket bybane, er den ikke omfattet kravene i EU's første jernbanedirektiv² fra 1991. Det har derfor været muligt at foretage en anden ejerskabsdeling på S-togsstationerne end på fjern- og regionaltogetsstationerne.

Udover DSB, Banedanmark og kommunerne er der enkelte andre hel- eller delvise ejere af stationer. Det gælder bl.a. Odense (ATP), Kastrup Lufthavn Station (Sund & Bælt) og Ørestad (By & Havn). Disse drives dagligt af DSB.

Baggrund for den nuværende ejerskabsopdeling

EU's første jernbanedirektiv fra 1991 pålægger medlemslandene regnskabsmæssig adskillelse af togdrift og infrastrukturforvaltning på landenes hovedstrækninger. Formålet med adskillelsen er at skabe bedre mulighed for konkurrence i togsektoren, ved at give lige adgang til infrastrukturen for alle operatører.

EU's medlemslande valgte forskellige strategier for at imødekomme direktivet. I Danmark førte direktivet til oprettelsen af Banestyrelsen, det nuværende Banedanmark, der overtog infrastrukturforvaltningen fra DSB i 1997. Opdelingen af de stationsrelaterede aktiver skete ud fra tre hensyn:

- I. Banedanmark overtog stationsfaciliteter, der direkte eller indirekte knytter sig til infrastrukturen.
- II. DSB beholdt stationsfaciliteter knyttet til passageroplevelsen.
- III. DSB beholdt stationsfaciliteter, arealer og byggeret i luftrummet over spor, hvor der vurderedes at være et kommercielt potentiale.

For en del stationsfaciliteter var hensynene modstridende og konkrete lokale problemstillinger blev løst med udgangspunkt heri. Der blev således i flere tilfælde indgået en ejerskabsdeling ud fra en konkret vurdering af hver facilitet.

² 91/440/EØF

Ejerskabsdelingen af stationsfaciliteterne mellem DSB og Banedanmark har været en omstændelig proces, og den endelige tinglysning af alle bestemmelser fra delingen der påbegyndtes i 1997 er endnu ikke afsluttet. Der foreligger ikke opgørelser over transaktionsomkostninger ved den foretagne bodeling af stationerne, men både DSB og Banedanmark vurderer, at en eventuel omstrukturering af stationernes ejerskab kan være en lang proces forbundet med mange udgifter.³

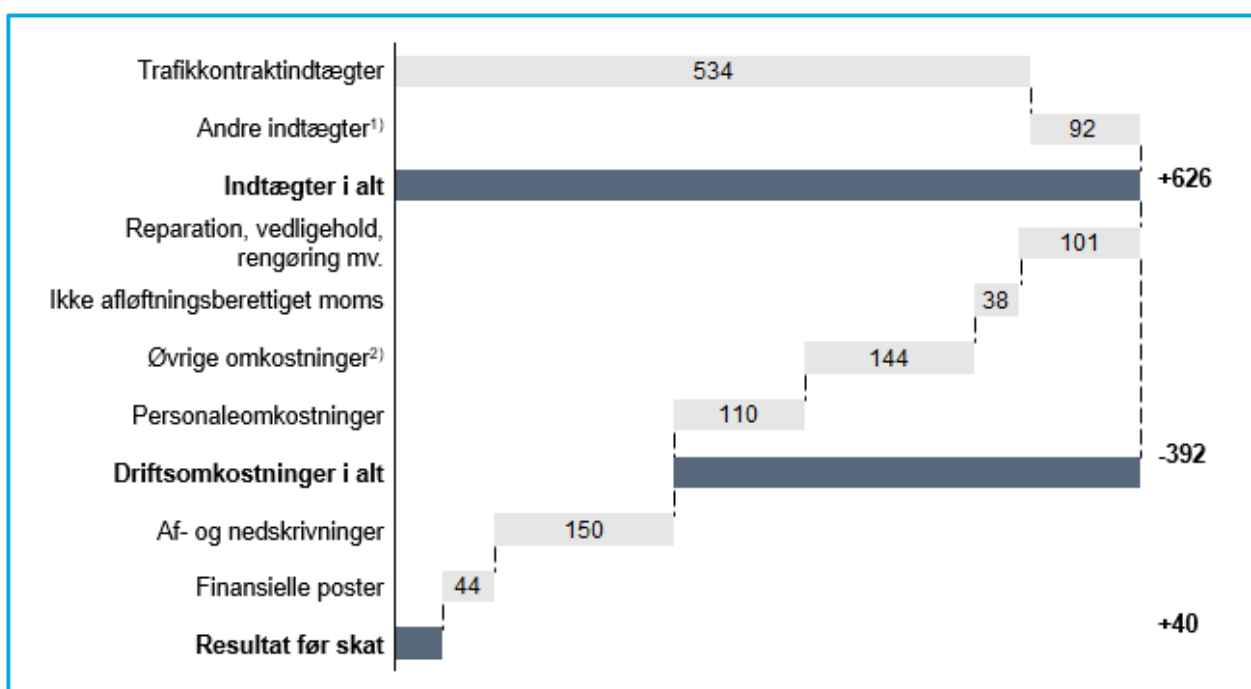
Økonomien for de danske stationer

Grundet de mange aktører involveret i stationsdriften, er det ikke muligt at give et komplet overblik over omkostningerne forbundet med driften af de danske stationer. Afsnit 2.3 vil i stedet give en overordnet indsigt i DSB og Banedanmarks økonomi for stationsdrift.

DSB ejer de fleste elementer på stationerne og har dermed også det største driftsbudget af DSB og Banedanmark.

DSBs stationsøkonomi for 2015 er opsummeret i Figur 2-5. Stationerne drives primært ved hjælp af indtægter fra trafikkontrakten. De største omkostningsposter for stationerne fordeles på daglige drift, vedligehold og personaleomkostninger til stationsdrift og administration.

Figur 2-5. DSBs stationsøkonomi 2015, mio. kr.



1) Andre indtægter dækker over stationslejeindtægter fra Arriva og Kystbanen/Øresund i 2015. De fordeles med 49 mio. På fjern-og regional tog stationer, 14 mDKK på S-tog stationer og 29 på udlejede stationer

2) Øvrige omkostninger dækker blandt andet over 30,5 mDKK til el, varme og vand, og 100 mDKK ikke aktiverede vedligeholdelsesomkostninger

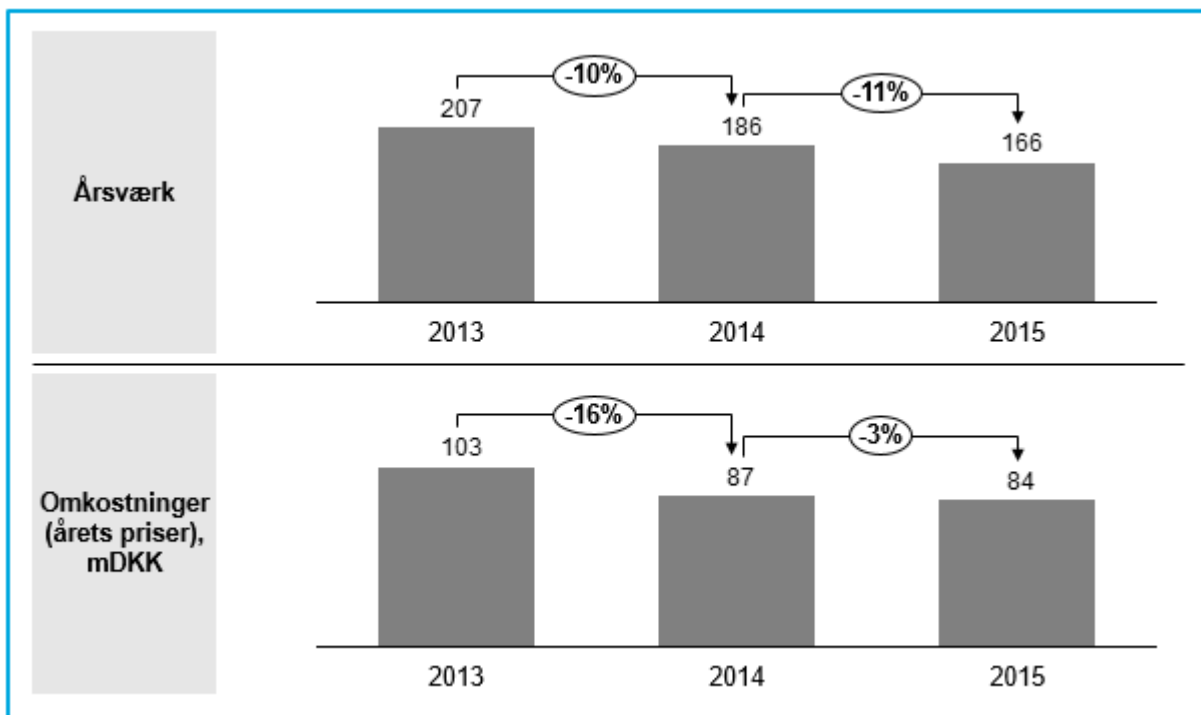
Kilde: DSB, DSB Ejendomme

Salg af ejendomme udgjorde 3 millioner kr. i 2015 og reguleringer herfra medtages ikke i stationsregnskabet, da salg betragtes som en trafikafhængig post.

³ Det har ikke været muligt at få en konkret vurdering af hvor meget den nuværende ejerskabsdeling har kostet.

DSB har løbende arbejdet på at reducere omkostningerne til stationsdriften. Omkostningsreduktionen fra 2013 til 2014 var en del af projektet "Et sundt DSB". Mellem 2013 og 2015 har DSB reduceret omkostninger og antallet af årsværk beskæftiget med stationsservice med 20 pct. Bespargelserne er sket uden at passagertilfredsheden med stationerne er faldet.⁴

Figur 2-6. Årsværk og omkostninger for DSBs stationsservice, mio. kr.



Kilde: DSB, DSB Ejendomme

Banedanmarks udgifter til stationsdrift udgøres primært af deres omkostninger til stationsdrift som defineret i deres udbudskontrakter. Banedanmark har siden 2005 udbudt deres stationsdrift tre gange. Mellem andet og tredje udbud er prisen faldet med 23 pct. fra 26 millioner kr. årligt til 20 millioner kr. årligt. Besparelsen har ikke påvirket serviceniveauet.⁵

⁴ DSB har ikke været i stand til at levere yderligere information om økonomien for stationerne. Passagertilfredsheden med rengøring og tryghed har vist en svagt positiv trend 2013-15 i DSB's kundekompass (4. kvartal 2015)

⁵ Kilde: Interview med Banedanmark. Omkostningen er eksklusiv træk på snerydningspuljen.

3. Udvikling af fremtidens stationer

Kapitel 3 analyserer behovene på fremtidens stationer samt udviklingsmulighederne for stationerne givet de fremtidige behov. Der lægges særligt vægt på, hvordan passagerens behov kan tilgodeses samt hvordan stationsbygningerne kan benyttes i fremtiden.

Afsnit 3.1 præsenterer passagerernes ønsker til og operatørernes visioner for fremtidens stationer og redegør for de effekter, passagertilfredsheden med stationerne kan forventes at have på passagertilfredsheden for hele togrejsen.

Afsnit 3.2 redegør for den teknologiske udviklings forventede betydning for stationerne, herunder hvilken betydning den har haft for betjente billetsalg indtil nu, og hvad der kan forventes at ske med billetsalg i fremtiden.

Afsnit 3.3 analyserer mulighederne for at forøge trygheden på stationerne yderligere, samt hvorvidt der er et potentiale ved at etablere nye Parker og Rejs anlæg.

Afsnit 3.4 redegør for stationsbygningernes rolle på fremtidens stationer og DSBs strategi for brug af stationsbygninger, herunder muligheden for at aktivere tomme stationsbygninger.

Afsnit 3.5 opsummerer hovedkonklusionerne fra afsnit 3.1 til 3.4.

3.1 Interessenters ønsker til fremtidens stationer

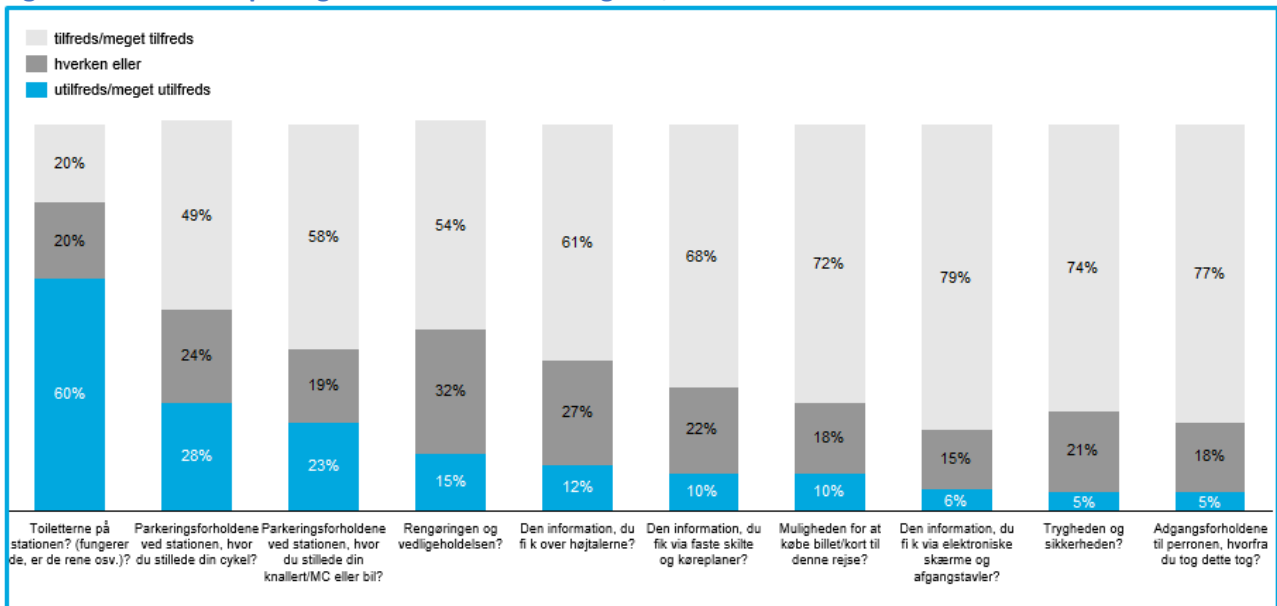
Afsnit 3.1 redegør først for passagerernes ønsker til fremtidens stationer. Dernæst vurderes effekten af en øget passagertilfredshed med stationerne. Endeligt redegøres for togoperatørernes visioner for fremtidens stationer.

Passagerers ønsker til fremtidens stationer

Passagerpuls har i 2016 udgivet to rapporter, der belyser passagerens tilfredshed med og ønsker til stationerne. Den første rapport er den nationale passagertilfredshedsundersøgelse vinter 2016, der redegør for passagerens tilfredshed med togrejser i Danmark generelt. Den anden rapport "Passagerens ønsker til stationerne" er udarbejdet i samarbejde med denne stationsanalyse og fokuserer specifikt på passagerens ønsker til stationerne.

Den nationale passagertilfredshedsundersøgelse vinter 2016 viser en generel tilfredshed med stationerne. Særligt er passagerne tilfredse med trygheden på stationerne og adgangsforholdene til perronen. Den største utilfredshed er med toiletterne og parkeringsforholdene, jf. Figur 3-1.

Figur 3-1. Nationale passagertilfredshedsundersøgelse, 2016.



Kilde: National passagertilfredshedsundersøgelse vinter 2016, Passagerpulsens

Rapporten "Passagerens ønsker til stationerne" har særligt fokus på hvilke ønsker, passagerne har til de danske stationer. Analysen er foretaget ved hjælp af et spørgeskema sendt til et befolkningspanel bestående af 1000 personer, der alle har en minimum frekvens af togbrug. Rapportens resultater er blevet verificeret af Passagerpulsens eget passagerpanel.

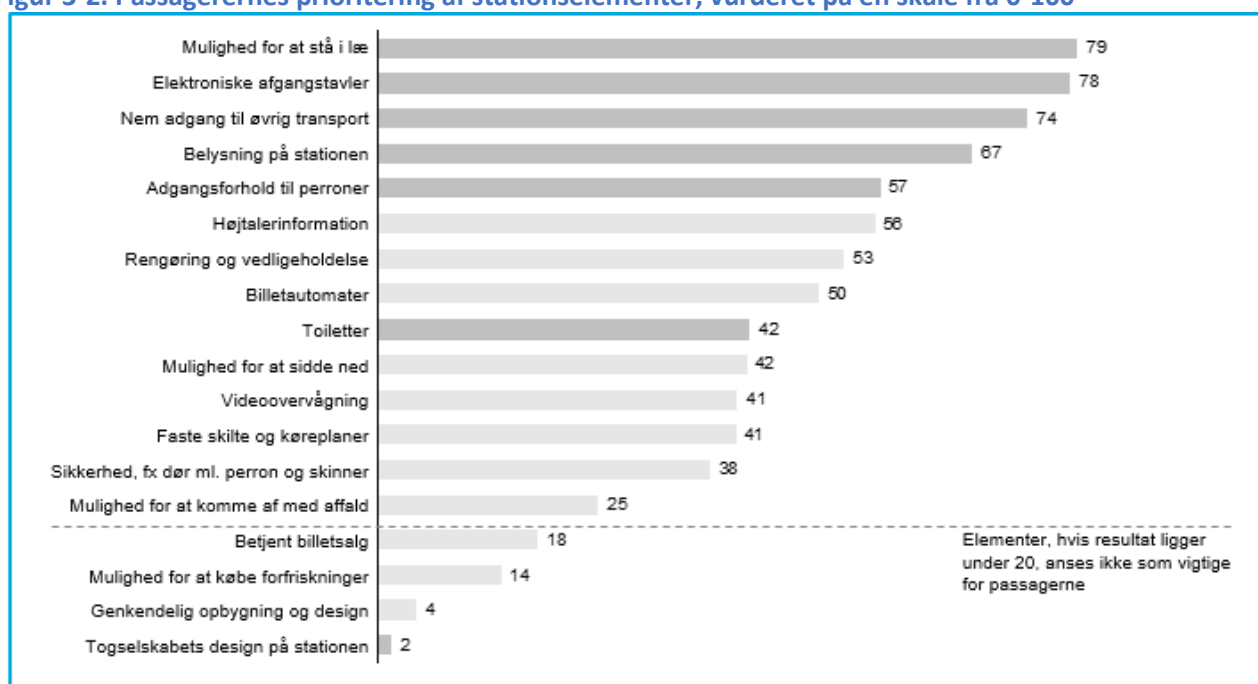
Rapportens resultater falder i to dele. Første del angiver hvilke stationselementer, passagererne finder vigtige. Anden del angiver hvilke stationsfaciliteter, passagerne ønsker udbudt (hvis de ikke er) eller forbedret (hvis de er) på den eller de stationer, passagerne oftest kommer på.

Resultaterne for hvad, passagerne finder vigtigt på en station, viser at de fem vigtigste elementer er:

- I. Mulighed for at stå i læ.
- II. Elektroniske adgangstavler.
- III. Nem adgang til øvrig transport.
- IV. Belysning på stationen.
- V. Adgangsforhold til perronen.

Resultaterne er opsummeret i Figur 3-2 nedenfor. Det bemærkes, at toiletter vurderes vigtige for en station, men ikke er øverst på prioriteringslisten. Det kan skyldes, at der er toiletadgang på de fleste tog, hvorfor tilstedeværelsen af toilet på stationerne er af mindre afgørende and deres faktiske tilstand, hvis de er på stationen. Stationselementer, der har scoret under 20 på skalaen vurderes ikke som vigtige for passagererne.

Figur 3-2. Passagerernes prioritering af stationselementer, vurderet på en skala fra 0-100¹⁾



1) faciliteter der har scoret lavere end 20 vurderes ikke som vigtige
Kilde: Passagerpuls 2016, Passagerernes ønsker til stationer

Resultaterne for hvilke stationsfaciliteter, passagerne ønsker udbudt eller forbedret på stationerne, viser at de fem faciliteter, passagererne ønsker udbudt på stationen, hvis de ikke allerede er der, er:

- I. Hjertestarter.
- II. Toiletter.
- III. Gratis Wi-Fi.
- IV. Videoovervågning.
- V. Strømuttag til opladning.

De fem faciliteter, passagererne ønsker forbedret, hvis de allerede er der, er:

- I. Rengøring og vedligeholdelse af stationen.
- II. Toiletter.
- III. Belysning.
- IV. Bænke eller siddepladser.
- V. Trafikinformationskærme.

Sammenholdes passagerernes nuværende tilfredshed med stationerne med hvad, der vurderes som vigtigt, samt med hvilke ønsker, der er til udbud og forbedring af stationsfaciliteter, fås følgende billede af hvad, der er vigtigt på en station:

Essentielt for stationen er at passagererne (i) føler sig trygge (der ønskes god belysning, rengøring og vedligehold, hjertestartere og videoovervågning på stationerne) samt at (ii) adgangsforholdene til perronen og navigationen rundt på stationen er i orden (der ønskes nem adgang til øvrig transport samt gode adgangsforhold til perronerne - særligt for personer med et handicap).⁶

⁶ Fokus på disse tiltag går igen i interview med kommuner om deres ønsker til stationerne i Danmark.

Ud over de essentielle stationselementer, vil tre elementer drive passagerutilfredshed med stationerne, hvis de ikke er opfyldt. Disse er mangel på (i) trafikinformation (elektroniske afgangstavler, trafikinformationskærme, højtalerinformation), (ii) komfort (mulighed for at stå i læ, bænke eller siddepladser) og (iii) rengøring og vedligehold af stationen og stationsbygningen.⁷

Endelig vil andre stationselementer være med til at forøge passagerutilfredsheden. Disse inkluderer blandt andet rene og velholdte toiletter, opvarmede venterum, indkøbsmuligheder, gratis Wi-Fi og strømudtag til mobil eller tablet.

Resultaterne fra rapporterne viser også, at passagererne ikke tillægger togoperatørens egne synlige design på stationerne nogen særlig vægt.

Internationale resultater af passagerutilfredshedsundersøgelser

Internationale undersøgelser af passagerønsker til stationerne i Storbritannien og Holland bekræfter i store træk de danske resultater.

De fem faciliteter, passagerer i Storbritannien ønsker udbudt på stationerne, er:

- I. Siddepladser på perronerne.
- II. Toiletter.
- III. Skraldespande.
- IV. Læskærme på perronerne.
- V. Venteværelser.

Undersøgelser foretaget af Transport Focus i Storbritannien viser endvidere, at passagerernes ønsker til stationerne varierer alt efter stationernes størrelse. For eksempel er læskærme på perroner vigtigere for små og mellemstore stationer end på store stationer.

Endeligt viser sammenligning mellem Danmark og Storbritannien, at der generelt er større passagerutilfredshed med stationerne i Storbritannien end i Danmark. Særligt er tilfredsheden højere for rengøring og vedligehold i Storbritannien.⁸

I Holland er der i de seneste år blevet sat særlig fokus på stationerne. For eksempel har den hollandske togoperatør NS baseret på passagerundersøgelser udviklet en behovspyramide over de kvalitetsdimensioner, der er vigtige på stationerne for passagerne, jf. Figur 3-3.

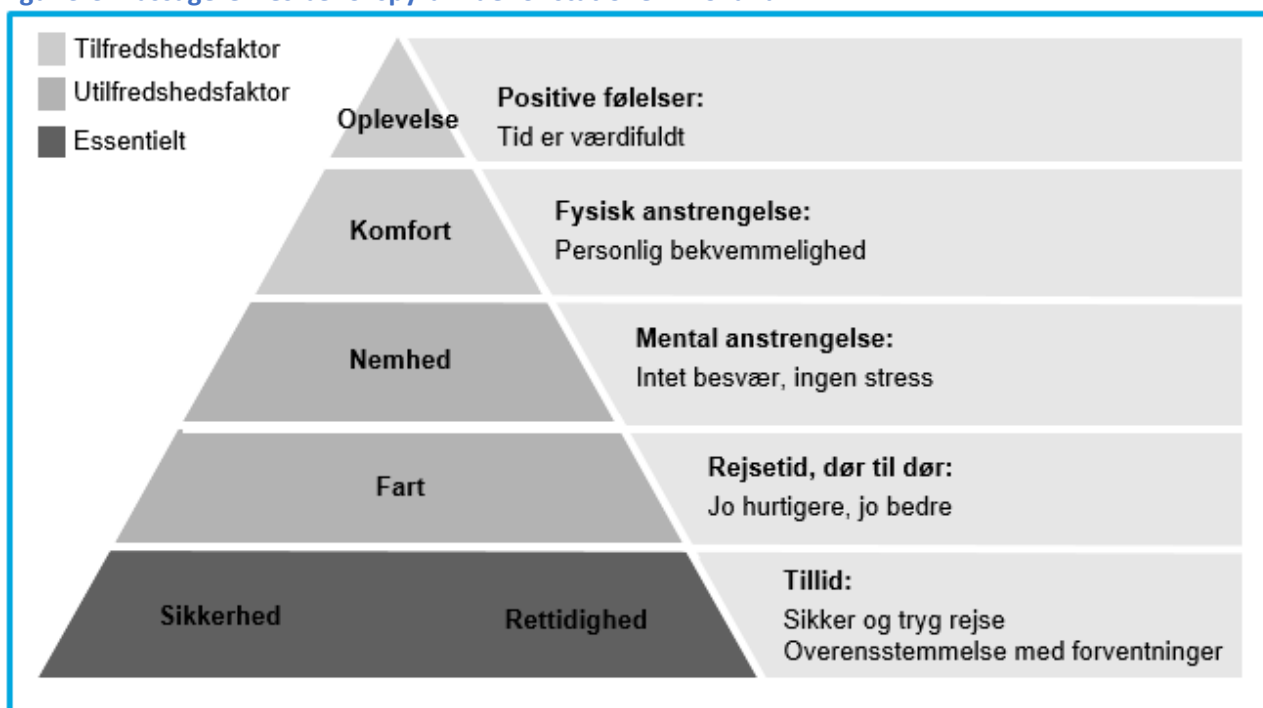
NS har i tre år systematisk implementeret initiativer med udgangspunkt i behovspyramiden på den hollandske station, Leiden Station. Initiativerne har ifølge NS forøget passagerernes tilfredshed med stationen på alle områder og øget passagerernes overordnede tilfredshed med hele togrejsen.⁹

⁷ Resultater fra DSBs kundekompass, 4. kvartal 2015, viser generel tilfredshed på stationerne i forhold til rengøring og tryk, dog med plads til forbedring.

⁸ Passagerpuls, En sammenligning af togpassagerernes tilfredshed i Danmark og UK, Passenger Focus (nu Transport Focus), rail passengers' priorities for improvements.

⁹ Kilde: van Hagen 2015, Effect of station improvement measures on customer satisfaction.

Figur 3-3. Passagerernes behovspyramide for stationer i Holland.



Kilde: van Hagen 2015, Effect of station improvement measures on customer satisfaction

Effekt af øget passagertilfredshed

DSB udarbejdede i 2015 en driveranalyse, der viser hvilke faktorer, der især påvirker passageroplevelsen. Den viser, at der især er fem vigtige faktorer for passagertilfredsheden:

- I. Rettidighed.
- II. Trafikinformation.
- III. Personlig komfort.
- IV. Rengøring og tryghed.
- V. Produkter og services.

Figur 3-4. DSBs driveranalyse for 2015.

	DSB samlet set	Fjern- og regional-tog	S-tog	Øresunds-tog
De fem vigtigste elementer for passagertilfredshed				
Rettidighed	27%	24%	29%	24%
Trafikinformation	23%	21%	24%	21%
Personlig komfort	22%	26%	21%	21%
Rengøring og tryghed	16%	17%	15%	21%
Produkter og service	12%	12%	11%	13%

Kilde: DSB Ejendomme, Driver analyse for alle kvartaler 2015

Af de fem faktorer kan alle på nær rettidighed påvirkes af passagerernes oplevelser på stationen.

Ifølge en engelsk undersøgelse, er informationen på stationerne det stationselement, der påvirker passagerens tilfredshed med den samlede rejse mest.¹⁰

Hollandske erfaringer peger samtidig på at passagerer i gennemsnit bruger syv minutter på stationerne, og at tilfredsheden med stationerne påvirker cirka 25 pct. af passagerens overordnede tilfredshed med togrejsen.¹¹ Forholdene på stationerne er således ikke den primære faktor til at ændre passagerens oplevelse af togrejsen.

Det bemærkes dog også, at hvis stationerne ikke lever op til de essentielle og utilfredshedsdrivende behov, identificeret af passagerne, kan dette føre til et tab i passagerantallet.¹²

DSBs planer for fremtidens stationer

DSB Ejendommens overordnede vision for fremtidens stationer er trygge og rene stationer med gode parkerings- og ventefaciliteter.

DSB Ejendomme har fokus på følgende indsatsområder for stationerne:

- I. Aktivering af tomme stationsbygninger.
- II. Rene stationer.
- III. God belysning på stationerne.
- IV. Tilpassede og rene adgangsveje.
- V. Pæne toiletter.
- VI. Gode parkeringsfaciliteter til cykler og biler.
- VII. Venterum eller læskure på stationerne.

DSB har siden 2001 moderniseret 75 pct. af stationerne på det statslige jernbaneanet og planlægger at modernisere yderligere 10 pct. inden udgangen af 2019. Hvilke stationer, DSB har moderniseret, er blevet bestemt ud fra i) antal passagerer på stationen, ii) kundetilfredsheden på stationen og iii) teknisk vurdering af stationens behov for vedligehold.

DSB rapporterer, at stationsmoderniseringerne har medført en øget passagertilfredshed med de moderniserede stationer. Der eksisterer ikke nogle konkrete analyser af, hvorvidt stationsmoderniseringerne har haft en effekt på passagerantallet.

Moderniseringsprojekterne inkluderer standardaptering på alle stationer, så der sikres en basis-identitet for stationerne og omkostningseffektiv drift. Standardaptingen er designet med øje for robusthed, tryghed og antigraffiti initiativer. Hvilken aptering, der er på stationerne, er blandt andet bestemt af stationernes størrelse.

Ud over DSBs moderniseringsprojekter, planlægger DSB større stationsprojekter for Østerport Station, gangtunnellen ved Københavns Hovedbanegård, Køge Nord Station, Nørrebro Station og Hillerød Station.

¹⁰ Passenger Focus, Rail passengers' priorities for improvements.

¹¹ Van Hagen 2015, Effects of station improvement measures on customer satisfaction.

¹² Jf. Nationale og internationale ekspertinterviews.

Endelig har DSB afsat midler til aktivering og nedrivning af tomme stationsbygninger samt til udbedring af toiletfaciliteterne på udvalgte stationer, således at der prioriteres færre toiletter i bedre stand.¹³

DSB's initiativer på stationsområdet vurderes at ramme passagerernes behov og ønsker udmærket inden for den økonomiske ramme.

Andre danske operatørers visioner for fremtidens stationer

Interviews med danske operatører angående deres visioner for stationerne viser, at operatørernes visioner for stationerne stemmer godt overens med passagerens ønsker inden for en given økonomisk ramme.¹⁴ Der er konsensus blandt de danske operatører om, at udvikling af stationerne ikke har været prioriteret højt, siden deres direkte betydning for togdriften gradvist er forsvundet.

Togoperatørerne er opmærksomme på stationernes betydning for den overordnede passagertilfredshed for togrejsen. Der er derfor et generelt ønske om, at der sættes større fokus på stationsudvikling i fremtiden. Det vurderes samtidig, at operatørernes egne primære initiativer for at øge passagertilfredsheden ikke er relateret til stationerne, men til selve togdriften.

De initiativer, operatørerne har gennemført på stationerne, har fokuseret på at skabe liv på stationerne og i stationsbygningerne samt at forbedre informationskanalerne på stationen.

Samlet set vurderes der at være udmærket overensstemmelse mellem passagerernes og operatørernes syn på stationerne. Investeringer i udvikling af stationerne sker imidlertid kun indenfor trafikkontrakten mellem Transport-, Bygge- og Boligministeriet og DSB.

3.2 Teknologisk udvikling på stationsområdet

Den teknologiske udvikling påvirker mulighederne inden for den offentlige transport, herunder også behovene til fremtidens stationer.

Analysen af den teknologiske udviklings betydning for stationerne falder i to dele. Først redegøres for igangsatte og mulige tiltag inde for teknologisk udvikling og det beskrives hvordan den teknologiske udvikling forventes at påvirke stationerne. Til sidst redegøres for den udvikling, der er ved at ske og allerede er sket inde for billetsalg.

Øget anvendelse af realtidsdata

Der udvikles konstant nye måder at tilgå trafikinformation på. Et eksempel på dette er Rejseplanen A/S, der samler køreplansdata fra Danmarks trafikselskaber og præsenterer informationen på rejseplanen.dk. Her har passagererne mulighed for at planlægge deres rejse fra start til destination og få opdateringer om deres

¹³ Fra 2019 vil der være toiletter på store fjern- og regionaltoogsstationer samt på stationer i større provinsbyer (flere end 15.000 indbyggere). For S-togstationerne vil der være toiletter på endestationerne, midt på de fleste linjer samt i København. DSBs overslag for toilet renoveringen er cirka 30 mio. kr. Det er planlagt at lukke 60 pct. af de nuværende toiletter inden udgangen af 2019.

¹⁴ Der er foretaget interview med Arriva, Nordjyske Jernbaner samt Movia på vegne af Lokaltog.

rejse under selve rejsen.¹⁵ Rejseplanen arbejder på at gøre det nemt og enkelt at bruge offentlig trafik ved at udnytte de teknologiske muligheder til at sammenstille al trafikinformation i én brugergrænseflade. Rejseplanen har også igangsat et projekt for at vise prognosticeret belægning og realtidsbelægning i tog og busser, så passagererne kan medtage informationen herom i deres rejseplanlægning.¹⁶ Rejseplanen har næsten 30 mio. opslag om måneden og 500 firmaer abonnerer på rejseplanens data, herunder Google Maps og Citymapper.¹⁷

Stationerne har historisk været et omdrejningspunkt for trafikinformation. Der vil i fremtiden formentlig stadigvæk være efterspørgsel efter informationsskærme på stationerne, men informationen på skærmene skal ændre karakter, så den er mere tilpasset passagerernes individuelle behov på hver enkel station.

Den teknologiske udvikling vil kunne forbedre passagerens færden på stationerne ved hjælp af passagerstrømstyring. For eksempel, vil passagerens vej ind og ud af stationen kunne styres ved hjælp af informationsskærme og 3D "way finding" kort på mobilapplikationer. På selve perronerne vil informationsskærmene kunne inkludere information om belægning i hver togvogn, så passagerne kan placere sig der, hvor der er plads i toget.

Måske vigtigst, vil selvbetjeningsgraden for billet salg øges i takt med den teknologiske udvikling, blandt andet ved øget brug af web-butikker og mobilapplikationer.¹⁸ Derudover har Rejsekortet gjort det muligt at have en billet, der gælder til alle kollektive trafikformer i Danmark. Yderligere digitalisering af billet salget vil mindske behovet for at understøtte billet salg på stationerne.

Reduceret behov for fysisk billet salg og det øgede fokus på navigation gennem stationerne, tegner et billede af, at stationerne i fremtiden vil fungere som et knudepunkt for overgangen mellem forskellige transportformer. Perronen og adgangsvejene til perronen er således de væsentligste elementer på stationen.

Digitalisering af billet salget og Kort & Godt på stationerne

I takt med den digitale udvikling, er behovet for betjente billet salg på stationerne faldet. I dag har DSB lukket alle på nær fire betjente billet salg på Københavns Hovedbanegård, Kastrup Lufthavn, Odense banegård og Aarhus Hovedbanegård. Flere af de lukkede billet salg er blevet omdannet til Kort & Godt kiosker. Næsten alle store stationer og godt halvdelen af de mellemstore stationer har billet salg på stationen i form af Kort & Godt kiosker.

Figur 3-5 illustrerer udviklingen i betjente billet salg siden 2003.

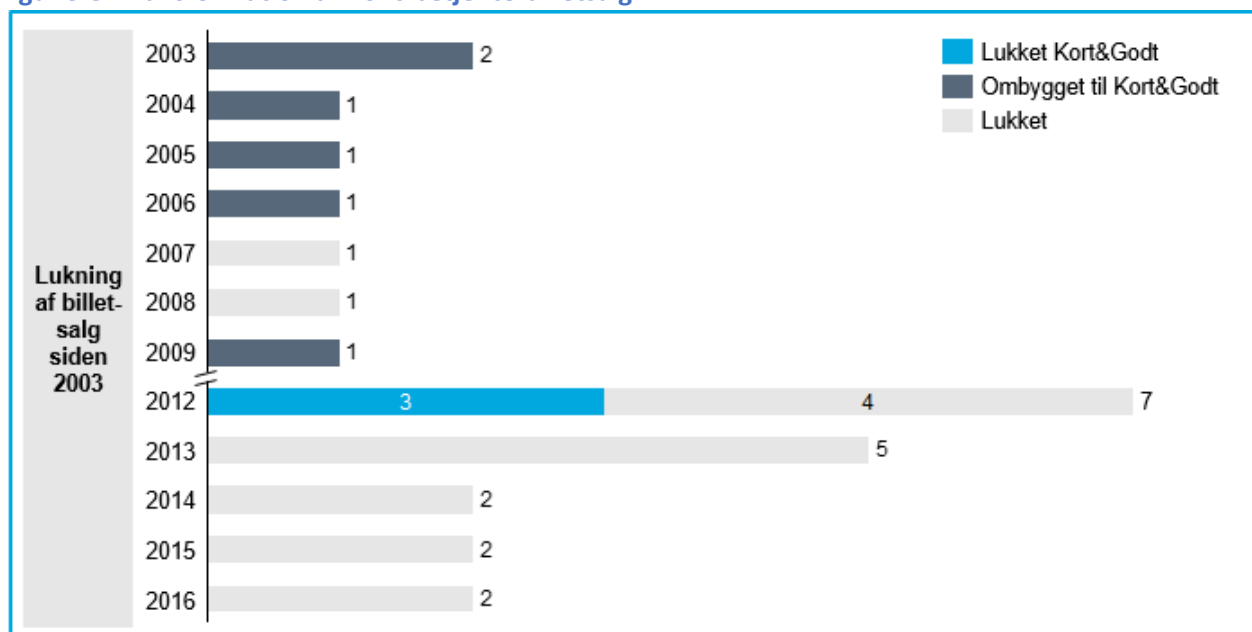
¹⁵ 11.000 abonnerer månedligt på rejseplanens push-service, hvor brugerne abonnerer på en bestemt rejse, og får notifikationer, hvis der sker ændringer på rejsen.

¹⁶ Rejseplanen arbejder løbende på at udvikle trafikinformation i takt med nye teknologiske muligheder. Af nye projekter nævnes blandt andet et korrespondanceprojekt hvor busser løbende får information om andre bussers placering, så de kan tilpasse deres afgang. Rejseplanen har også igangsat et projekt for at vise prognosticeret belægning og realtidsbelægning i tog og busser, så passagererne kan medtage informationen i deres rejseplanlægning.

¹⁷ Kilde: interview med repræsentant fra Rejseplanen A/S.

¹⁸ Rejseplanen arbejder på gøre det nemt at købe en billet til en given rejse, direkte når du søger på rejsen i rejseplanen.

Figur 3-5. Transformation af DSBs betjente billetsalg.



Kilde: DSB Ejendomme

DSBs datterselskab Kort & Godt A/S driver p.t. 69 stationskiosker på kommerciel basis. Kioskerne drives i samarbejde med licenshaveren af 7-eleven konceptet Reitan Convenience Denmark A/S, der står for indretning af kioskerne, vare sortimentet samt levering af kioskvarene.

Kort & Godt kioskerne er primært placeret på større stationer, så de udnytter det kommercielle grundlag, som mange passagerer giver. Kort & Godt A/S har i de seneste år lukket 20 underskudsgivende Kort & Godt kiosker, hvoraf tre tidligere havde været betjente billetsalg. DSB Ejendomme har formået at udleje 15 af kioskarealerne til andet formål.

En del af Kort & Godt kioskeres indtægter beror på deres funktion som substitut for dedikeret betjent billetsalg. I 2015 udgjorde omsætningen for billet- og rejsekortsalg i Kort & Godt kioskerne 1,2 mia. kr., svarende til 72 mio. kr. i provision til Kort & Godt.

I takt med digitaliseringen af billetsalget, må Kort & Godt kioskerne formodes at miste en del af deres indtjening fra billetprovision, og må dermed i højere grad basere deres kommercielle aktiviteter alene på kioskaktivitet. Det forventes, at Kort & Godt A/S fortsat må lukke de kiosker, der af denne eller andre grunde, ikke kan drives som ren kommerciel forretning. Kort & Godt butikkerne har således spillet en væsentlig men primært transitionel rolle i bestræbelserne på at flytte billetsalget fra dyre betjente billetsalg over mod mere effektive salgskanaler.

Da Kort & Godt kioskerne er placeret på større stationer, forventes butikslokalerne at kunne udlejes til andet erhvervsmæssigt formål.

3.3 Analyse af specifikke initiativer på stationerne

I trit med at stationernes rolle i højere grad indsnævres til overgangspunkter mellem toget og andre transportformer, vil nogle aspekter ved stationerne blive mindre afgørende (jf. billetsalg ovenfor), mens andre bliver vigtigere. Nedenfor redegøres der for to initiativområder: Først kortlægges og analyseres tiltag

inde for tryghed på stationerne. Dernæst kortlægges og analyseres potentialet ved yderligere cykel- og bilparkering og parker og rejs anlæg.

Tryghed på stationerne¹⁹

Passagerernes tilfredshed med stationen samt deres villighed til at tage toget påvirkes både af den faktiske sikkerhed på stationen og af hvor trygge, de føler sig på stationen. Faktisk sikkerhed refererer til den risiko, et individ faktisk har for at blive udsat for kriminalitet eller komme til skade på stationen. Følt tryghed refererer til individets egen vurdering af hvad den faktiske sikkerhed er. Følt tryghed påvirkes blandt andet af den faktiske sikkerhed, individets tiltro til sin egen styrke samt mediernes beskrivelse af området, persongrupper og lignende.

Ofre for faktisk usikkerhed og følt utryghed er typisk medlemmer af dårligere stillede samfundslag. Samtidig opfattes stationer i områder med mange ressourcetsvage personer som mere utrygge.²⁰

Det er ofte ældre og fysisk hæmmede personer, der føler sig mest utrygge, idet de mangler den fysiske kapacitet til at flygte eller rejse sig efter et fald. Den mest normale type uheld på stationer blandt ældre i Sverige er fald på grund af dårlig belysning, glatte overflader eller mangel på gelændere.

Forskning viser, at kriminalitet og følt utryghed øges, hvis der er mørke kroge og mangel på synlighed til andre områder. De forøges også, hvis adgangsvejene til perronerne er små eller gemte. Graffiti, affald og forfaldne eller tomme bygninger øger den følte utryghed.

Sikkerhed og følt tryghed er en funktion både af forholdene på stationen og af forholdene i området omkring stationen.

I Storbritannien har The Department of Transport og British Transport Police indgået et samarbejde om sikkerhed på stationerne, kaldet Secure stations scheme.²¹ Stationsansvarlige kan søge om at få en station godkendt som en del af Secure stations scheme, hvis stationen lever op til en række krav til stationsdesign og administration. Secure stations scheme lægger særlig vægt på i) kontakt til nærområdet, ii) bemanning på stationen og iii) reaktionstiden, hvis der sker et uheld eller kriminalitet på stationen. Initiativer i forbindelse med Secure stations scheme har ført til mindre hærværk på stationerne og dermed færre omkostninger til udbedring af skader samt større passagertryghed.²²

Tryghed på stationen skabes via en holistisk tilgang, der fokuserer både på den faktiske sikkerhed og på den følte tryghed. Sikkerheden på de danske stationer er allerede høj og en vigtig prioritet for både Banedanmark og DSB.²³

Baseret på ovenstående kortlægning, vurderes seks initiativer at være vigtige for at sikre trygheden på de danske stationer:

¹⁹ Afsnittets kilder: Ceccato 2013, moving safely: crime and perceived safety in Stockholm's subway stations, Florida 2013: why people perceive some cities as safer than others, interview med S. K. Strandbygaard, forsker i stationstryghed, CEN/TR 14383-7:2009 (E).

²⁰ En analyse af den følte tryghed i USAs 50 største metrostationer fra 2013 viser, at der er en positiv sammenhæng mellem følt tryghed og passagerandelen med høj indkomst og med videregående uddannelse. Analysen viser samtidig en positiv sammenhæng mellem følt utryghed, race, fattigdom og arbejdsløshed.

²¹ Se også <https://www.gov.uk/guidance/secure-stations-scheme-accreditation-for-rail-operators>

²² Større passagertryghed antages at have en positiv effekt på passagerantallet og dermed på passagerindtægter.

²³ Dette stemmer overens med Passagerpulsens undersøgelser, hvor sikkerheden på stationerne ikke var en væsentlig bekymring for de danske passagerer. Se afsnit 3.2.

- I. Sammentænkning af trygheden på stationerne med trygheden i området omkring stationen.
- II. Stationsarkitektur, der understøtter åbne rum med tydeligt udsyn og adgangsveje.
- III. God belysning, ingen glatte overflader og gelænder, hvor nødvendigt.
- IV. Fjernelse af graffiti og affald.
- V. Installation af overvågningskameraer på stationerne.
- VI. Etablering af aktivitet på stationerne.

DSB har allerede fokus på at skabe tryghed på stationerne. Blandt andet er standardadapteringen, som DSB benytter som en del af deres stationsmoderniseringsplan, designet med tanke for at øge passageres tryghed. Standardadapteringen inkluderer i) læskærme og venteskure med glasvægge, så passagerne i venteskuret kan se perronen, og omvendt, ii) videoovervågning og LED belysning på stationerne og iii) hjertestartere på udvalgte stationer.

Derudover forsøger DSB at skabe tryghed ved rengøring på stationer, vagtrundering på stationerne og ved at skabe liv på stationerne gennem udlejning af lokalerne i stationsbygningerne til erhvervsmæssige formål. For rengøring på stationerne har DSB et særligt fokus på gangtunneller, hvor væggene udsmykkes med antigraffiti, og der sikres god belysning.

Ved udlejning af lokaler i stationsbygninger prioriterer DSB lejere, der kan være på flere stationer og dermed skabe genkendelighed og et ensartet udtryk på stationerne. Udlejningsstrategien er bygget på antagelsen om, at individer er mere trygge i genkendelige omgivelser. Det bemærkes, at passagererne ikke selv har prioriteret en sådan genkendelighed som vigtig (se afsnit 3.2).

Givet DSBs og Banedanmarks nuværende tiltag i forhold til sikkerhed og tryghed, foreslås fem fokusområder, der kan medvirke til en forøgelse af trygheden på stationerne:

- I. Forøget samarbejde med kommunerne om at medtænke stationen i byplanlægningen.
- II. Fokus på at skabe trygge adgangsveje til og fra perronerne.
- III. Særligt fokus på at gøre stationerne nemme at benytte for grupper, der er fysisk hæmmede, da disse grupper ofte oplever den største utryghed.
- IV. Målrettet fokus på at skabe mere liv på stationerne, for eksempel via udlejning af lokalerne i stationsbygningen, eller på anden vis åbne op for private initiativer på stationerne.
- V. Prioritering af informationssystemer, så passagererne nemt kan finde rundt på stationerne, og finde den information de leder efter.



Kilde: DSB Ejendomme



Parkering ved stationerne²⁴

Som en del af DSBs nuværende kontrakt med Transport- og Bygningsministeriet er provenuet fra salget af en pulje af DSBs ejendomme blevet øremærket til at skabe bedre parkeringsfaciliteter på stationerne. Flere parkeringsarealer har til sigte at sikre en nemmere overgang mellem forskellige transportformer for passagerne, således at de får en hurtig og gnidningsfri rejse fra start til destination.

Beslutningen om hvor parkeringsfaciliteterne skal udbygges er taget på baggrund af i) belægningsprocenten på nuværende parkeringsarealer samt forventede passagerfremskrivninger, ii) det økonomiske potentiale ved den enkelte station og parkeringsfaciliteternes mulige bidrag til denne og iii) muligheden for samarbejde og medfinansiering fra anden offentlig myndighed.

Det er p.t. et krav, at parkeringspladserne, der etableres, skal være gratis, da de ses om et led i passagerernes rejse med toget, hvorfor driftsomkostningerne til parkeringspladserne dækkes af DSBs trafiktilskud.

DSB undersøger muligheden for at anlægge flere bilparkeringspladser, hvis de nuværende parkeringsarealer har en belægningsprocent på over 70 pct. I 2015 havde 96 stationer en tilknyttet gratisparkering med en belægningsprocent på over 70 pct. For de 96 stationer, er der 16 afsluttede bilparkeringsprojekter fra p-puljen og 13 planlagte projekter. Fem af de planlagte parkeringsprojekter er på stationer, der allerede har afsluttede parkeringsprojekter fra P-puljen.

DSB undersøger muligheden for anlægning af flere cykelparkeringspladser, hvis de nuværende parkeringsarealer har en belægningsprocent på over 85 pct.²⁵

Siden 2015 er der udgivet flere rapporter, der omhandler cykel- og bilparkering ved stationerne.

Passagerpulsens rapport, Cykelparkering på togstationer, fra 2016 vurderer, at togpassagererne cykler til stationen i forbindelse med 15-20 pct. af togrejserne, og at tilfredsheden med cykelparkeringspladserne har en direkte indflydelse på den overordnede tilfredshed med togrejsen.

For bilparkeringspladser vurderer en rapport fra COWI fra 2015, at der vil være en samfundsøkonomisk gevinst ved at etablere flere bilparkeringspladser ved stationerne i fem udvalgte eksempelbyer: Bramming, Haslev, Holbæk, Randers og Odense.

Endelig vurderer DI og DSB i en rapport fra 2016, at parker og rejs anlæg, der understøtter lange togrejser, alt andet lige vil give flere passagerkilometer per investerede kr. end anlæg til kortere pendlerrejser.²⁶

²⁴ Kilder: Interview med DSB Ejendomme, DSB Ejendomme, 2015: Bedre adgang til den kollektive transport (p-puljen), Forslag til udmøntningsplan 2016-2018, COWI, 2015: Analyse af potentialer i Parkér og Rejs anlæg ved stationer, Passagerpuls, 2016, cykelparkering på togstationer og DI og DSB, 2016: Parkér og Rejs, Komparativ analyse af rejsetid samt passagerpotentialer for lange og mellemlange rejser i Danmark.

²⁵ Det højere krav til belægningsprocenten, sammenlignet med bilparkeringer, skyldes, at det i DSBs erfaring er muligt at frigive cykelparkeringspladser ved løbende og systematisk oprydning af herreløse cykler.

²⁶ Effekten af længere parkering mere end opvejes af den længere rejse.

Beregning af potentialet ved 100 ekstra parkeringspladser ved Slagelse Station indikerer, at omkostningerne per parkeringsplads er 15 kr.pr. dag, og at de hver vil kunne generere op til 120 i ekstra billetomsætning.²⁷

På baggrund af analysernes positive vurdering af potentialet ved nye parker og rejs anlæg, er 38 stationer blevet identificeret som relevante for en analyse af potentialet ved ekstra bilparkeringsanlæg. De 38 stationer er identificeret ud fra kriterierne i) beliggenhed udenfor København, ii) en nuværende belægningsprocent på over 70 pct., iii) en forventet passagervækst på over 5 pct. mellem 2010 og 2027 og iv) ingen planlagte bilparkeringsprojekter.

Der er endvidere identificeret 39 stationer, der vurderes relevante for en analyse af potentialet ved ekstra cykelparkering. Stationerne er identificeret ud fra kriterierne i) en nuværende belægningsprocent på over 85 pct. ii) en passagervækst på over 5 pct. mellem 2010 og 2027 og iii) ingen planlagte cykelparkeringsprojekter. Figur 3-6 nedenfor oplister de identificerede stationer.

Figur 3-6. Oversigt over stationer med potentiale for yderligere parkering.

Bilparkering		Cykelparkering	
• Borup	• Ry	• Brøndbyøster	• Rudme
• Gadstrup	• Skalborg	• Brørup	• Rungsted Kyst
• Gelsted	• Skanderborg	• Børkop	• Skanderborg
• Give	• Skjern	• Charlottenlund	• Skovlunde
• Haslev	• Skodsborg	• Danshøj	• Skærbæk
• Helsingør	• Snekkersten	• Dyssegård	• Sorø
• Hinnerup	• Struer	• Eskilstrup	• Stengården
• Holbæk	• Støvring	• Friheden	• Svendborg Vest
• Jelling	• Svejbæk	• Give	• Sydhavn
• Jyderup	• Trekroner	• Hareskov	• Thyregod
• Knabstrup	• Ulfborg	• Holme-Olstrup	• Ulfborg
• Kokkedal	• Ulstrup	• Horsens	• Varde Kaserne
• Kolding	• Varde	• Husum	• Viby Jylland
• Langå	• Vedbæk	• Hviding	• Vildbjerg
• Nivå	• Vejen	• Lem	• Visby
• Næstved	• Viborg	• Odense	• Vordingborg
• Randers	• Viby Sjælland	• Odense Sygehus	• Vrå
• Ringsted	• Aarhus H	• Ordrup	• Ølgod
• Roskilde	• Aarup	• Pederstrup	• Årslev
		• Randers	

Kilde: Team analyse baseret på data fra DSB Ejendomme

²⁷ Der forudsættes et dødvægtstab på over 50% og fuld udnyttelse af parkeringspladserne på hverdage. Beregningerne bygger på følgende antagelser: i) Anlægsomkostninger til parkering i terræn: 30.000 kr. per plads. ii) Drift og vedligeholdelsesomkostninger: 1.200 kr. per plads per år. iii) Potentielle rejser dagligt fra Slagelse: 145-175. iv) Behov for nye parkeringspladser: 100. v) Potentiell årlig ekstra billetomsætning: 6,42 mio. kr. – 7,94 mio. kr. (Analysen forudsætter at en pendlerbillet koster 61,25 kr. og en fritids- eller erhvervsbillet koster 122 kr. Der regnes kun med billetomsætning i hverdage (250 per år)). vi) Årlig omkostninger: 0,37mio. kr. (Det antages parkeringspladsen har 30 års levetid, og at der er en forrentning på 5 pct. (renten er ikke regnet som annuitet)). Kilder: Team analyse, Data fra Parker og Rejs, komparativ analyse af reisetid samt passagerpotentialer for lange og mellemlange rejser i Danmark (DSB, DI 2016) og Analyse af potentialer i Parkér og Rejs anlæg ved stationer (COWI 2015).

Om end det ikke er præcist påvist, hvor meget forbedrede parkeringsforhold ved stationerne øger efterspørgslen efter transport med tog, synes der at være grundlag for at fortsætte initiativerne i Parkér & Rejs.

Analyserne for potentialet ved yderligere parker og rejs anlæg viser endvidere, at der er betalingsvillighed for parkeringspladser ved stationerne. Særligt vurderes det, at der blandt erhvervsrejsende er en villighed til at betale for parkering ved stationerne. Afgørende for erhvervsrejsende er i) at de er sikre på at få en parkeringsplads når de ankommer til stationerne, ii) at parkeringspladsen er overvåget og belyst, så der ikke sker noget med bilen og iii) at billetten til parkeringspladsen og til toget er integreret.

Analyserne vurderer endvidere, at nogle pendlere er villige til at betale for parkeringspladser, men at denne gruppe er mere prisfølsom. Generelt opfattede pendlerne parkeringspladserne som en service, der blev stillet til rådighed af DSB som "tak" for at de tog toget. Afgørende for pendlerne er i) prisen for parkering og togrejsen, ii) at togbillet og parkeringsbilletten er integreret, så der kun skal købes en billet og iii) at parkeringspladsen er nem at finde og ikke giver en omvej.

Det er ikke givet hvordan effekten af at gå fra gratisparkering til betalingsparkering bedst kan estimeres. Amerikanske og canadiske data indikerer dog, at parker og rejs brugere er prisfølsomme over for betalingsparkering, idet de har muligheden for at tage bilen hele vejen.²⁸

Især i byer hvor der i forvejen anvendes betalingsparkering, synes det oplagt at udvikle modeller for betalingsparkering ved stationerne, som dog skal afvejes mod hensynet til at parkeringspladserne skal lette tilgængeligheden for brug af tog. Det anbefales, at mulighed for betaling for parkeringspladser til biler overvejes med henblik på at dække investering i flere parkeringspladser end dem som finansieres ved offentligt afsatte midler.

3.4 Stationsbygningernes rolle og udvikling

Afsnit 3.4 kortlægger og vurderer potentialet for stationsbygningerne på stationerne. Afsnittet opdeles i tre dele.

Først opsummeres stationsbygningernes rolle på fremtidens stationer. Dernæst behandles mulighederne for stationsbygninger, hvis lokaler kan udlejes på kommercielle vilkår. Endeligt redegøres for mulige strategier for stationsbygninger, der står tomme, idet deres lokaler ikke kan udlejes på kommercielle vilkår via normale udlejningskanaler.

Stationsbygningens rolle på fremtidens stationer

Resultaterne fra passagerundersøgelserne og interview med flere danske operatører viser, at prioriteterne fra et passagerperspektiv er tryghed, gode adgangsveje til perronerne, trafikinformation, mulighed for at vente i læ og ordentlig rengøring og vedligehold. Samtidig vurderes det, at yderligere parkeringsarealer for cykler og biler vil gavne passagererne.

Det tegner samlet set et billede af, at selve stationsbygningerne ikke er afgørende for fremtidens stationer og afviklingen af fremtidens togdrift.

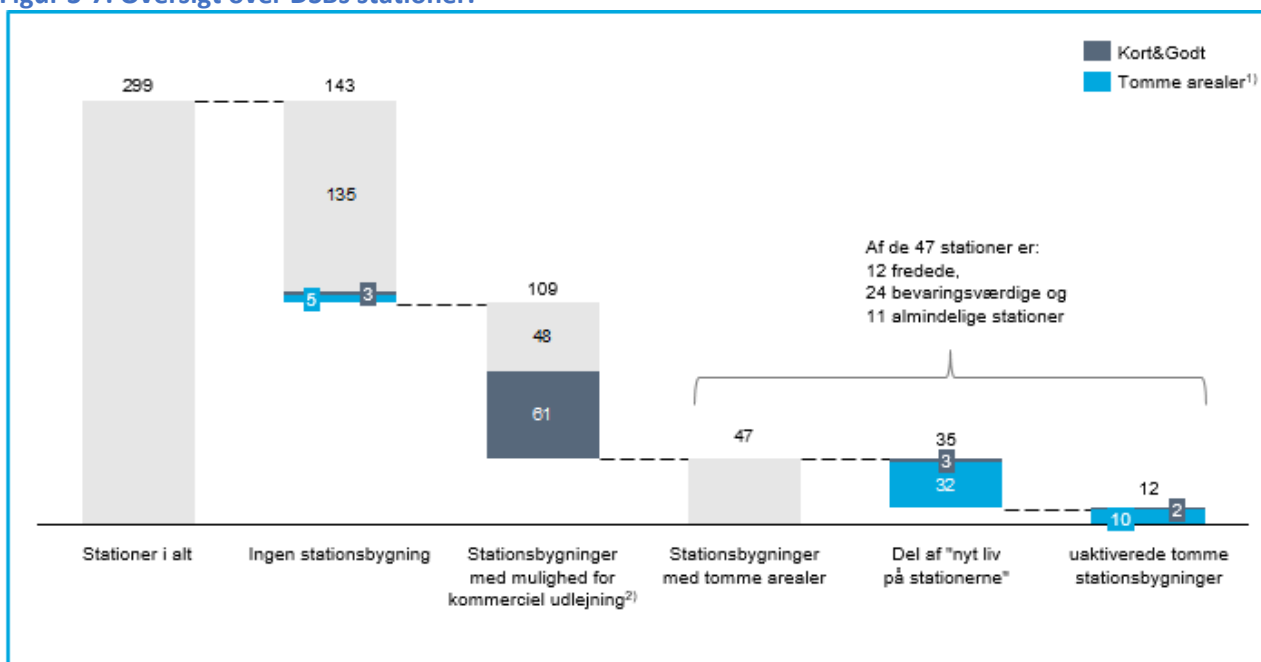
²⁸ Se Fehr & Peers (2004), Direct Ridership Forecasting: Out of the Black Box, Fehr & Peers, COWI 2015, Victoria Transport Policy Institute, Transportation Elasticities, 2009, p.20

Grundet stationsbygningernes beliggenhed på stationen, kan de dog påvirke passagerens oplevelse af stationen positivt eller negativt. Hvis stationsbygningen står tom eller er dårligt vedligeholdt, kan det medføre utryghed hos passagerne, når de opholder sig på stationen. Omvendt, kan en stationsbygning, der er godt vedligeholdt og hvor der er liv, føre til større passagertryghed og mindre hærværk på stationen. Hvis stationsbygningerne udlejes til erhvervsmæssige formål, der har relevans for passagererne, kan lejere og passagerer have glæde af lejemaalene i stationsbygningen. Dette kan have en positiv effekt på passagertilfredsheden og vil derfor også være til gavn for operatørerne.

Der er derfor grund til at overveje hvad, der skal ske med stationsbygningerne i fremtiden, således at nettoomkostningerne til stationsbygningerne mindskes, uden at en eventuel brug af stationsbygningerne vil blive til gene for passagerne og operatørerne.

Status for DSBs stationsbygninger er, at knap halvdelen af stationerne ikke har tilknyttet en stationsbygning. For de 156 stationer med stationsbygning er 109 i kommerciel anvendelse²⁹, mens der er 47, der ikke er udlejet på kommercielle vilkår, jf. Figur 3-7.

Figur 3-7. Oversigt over DSBs stationer.



¹⁾ Begrebet anvendes af DSB om de stationer, der føltes tomme. Dette er en subjektiv vurdering baseret på den enkelte station, herunder om stationslokaler står ledige
²⁾ Kommercielle bygninger betegner bygninger, hvor et eller flere lokaler lejes ud. Der foreligger ikke transparens om hvorvidt de enkelte stationer drives med positivt brutto- eller nettoresultat
Kilde: DSB Ejendomme samt team analyse

Stationsbygningerne med kommercielt potentiale

En stationsbygningens kommercielle muligheder påvirkes blandt andet af:

- I. Antallet af passagerer, der benytter stationen.
- II. Tiden, passagerne opholder sig på stationen (forøges ved ende- og skiftestationer).
- III. Den generelle aktivitet i området omkring stationen.
- IV. Stationens placering i lokalområdet.

²⁹ Stationsbygninger, for hvilke det er muligt at udleje hele eller dele af stationsbygningen på kommercielle vilkår via normale udlejningskanaler.

For de 109 stationsbygninger, hvor det er muligt at udleje lokalerne via normale udlejningskanaler, sker det efter en bevidst prioritering i DSB Ejendomme. Udlejning sikrer, at DSB fortsat har kontrol over bygningen, så den ikke forfalder eller på anden vis bliver til gene for passagerne. Ligeledes er udleje mindre kompleks i forhold til eventuelt teknisk udstyr i stationsbygningerne. Samtidig er det den hurtigste transaktionsmåde.

DSB skal i henhold til regnskabsreglementet udleje stationsarealerne til markedspris, så andre udlejere i området omkring stationen ikke underbydes. Udlejning af dele eller hele stationsbygningen er ikke nødvendigvis nok til at dække driftsomkostningerne til stationsbygningen. Der foreligger ikke transparens i DSBs økonomi til at afgøre hvorvidt, de enkelte stationer og stationsbygninger drives med et positivt brutto- eller nettoresultat.

DSB Ejendomme har udfærdiget en udlejningsstrategi, der har til formål at udleje lokalerne i stationsbygningerne, så de understøtter togdriften og passagerens ophold på stationen. DSB Ejendomme prioriterer således lejere, der

- I. har relevans for passagerne (for eksempel ved salg af varer og services, der efterspørges af de rejsende),
- II. skaber tryghed for passagererne (lokalerne ønskes ikke lejet ud til aktiviteter, der kan skabe utryghed hos passagererne) og
- III. skaber genkendelighed hos passagererne (kæder, der kan være på flere stationer, prioriteres).

DSB Ejendomme udlejer således stationsbygningerne ud fra en afvejning mellem hensyntagen til togdriften og økonomiske hensyn. Den faktiske afvejning mellem de to hensyn finder sted fra station til station. DSB Ejendomme har ikke benyttet en fast metode til at foretage en eksplicit afvejning mellem de to hensyn og de affødte konsekvenser af afvejningerne kendes ikke. Ligeledes synes salg af stationsbygninger at være lavere prioriteret end økonomiske hensyn kan tilsige.

Det anbefales, at der etableres øget transparens omkring principperne for beslutningsprocessen om udlejning af stationsbygninger, for eksempel ved at indføre eksplicitte kriterier for afvejning mellem økonomiske hensyn og passagerhensyn. På baggrund af den indsamlede information anbefales det ligeledes, at DSB prioriterer at skabe transparens omkring de økonomiske resultater for de enkelte stationer/stationsbygninger gennem et regnskab for hver station eller for relevante segmenter. Konkret kan det overvejes, at afvejningen af økonomiske hensyn og togdriftshensyn justeres, således at økonomiske hensyn prioriteres, med mindre den potentielle lejer (eller køber) vurderes at være direkte til gene for passagerne.

Strategi for tomme stationsbygninger

Per sommer 2016 vurderer DSB Ejendomme, at der er 47 stationsbygninger, hvor det ikke er muligt at udleje lokalerne på kommerciel vis via normale udlejningskanaler. For disse 47 stationsbygninger kan DSB enten i) forsøge at udleje bygningslokalerne gennem et samarbejde med lokale parter, ii) sælge bygningerne eller iii) nedrive bygningerne.

Analysen af mulige strategier for tomme stationsbygninger opdeles i fire afsnit.

Først redegøres for muligheden for og barrierer ved nedrivning og salg af stationsbygningerne. Dernæst redegøres for mulighederne for aktivering af tomme stationsbygninger og DSBs projekt, Nyt liv på stationerne. Herunder vil lokale parter interesse i stationsbygningsaktivering også blive kortlagt og vurderet. Tredje afsnit kortlægger nationale og internationale erfaringer med brug af tomme

stationsbygninger. Fjerde afsnit kortlægger de tomme stationsbygninger i Danmark og anbefaler en strategi for de 30 bygninger, det endnu ikke har fastsatte planer for aktivering.

Muligheden for nedrivning af stationsbygninger samt barrierer ved salg af samme

DSB Ejendomme søger som udgangspunkt at beholde stationsbygninger, hvis lokaler kan udlejes, så indtægterne dækker en rimelig del af stationsdriften. DSBs mulighed for at nedrive en stationsbygning er betinget af, at bygningen hverken er fredet eller bevaringsværdig, samt at DSB kan få de relevante tilladelser til at nedrive bygningen. Herudover kan nedrivning af en stationsbygning kun svare sig, hvis driftsomkostningerne ved at have stationsbygningen på længere sigt overstiger omkostningerne ved nedrivningen. DSB har siden 2000 nedrevet 11 stationsbygninger.

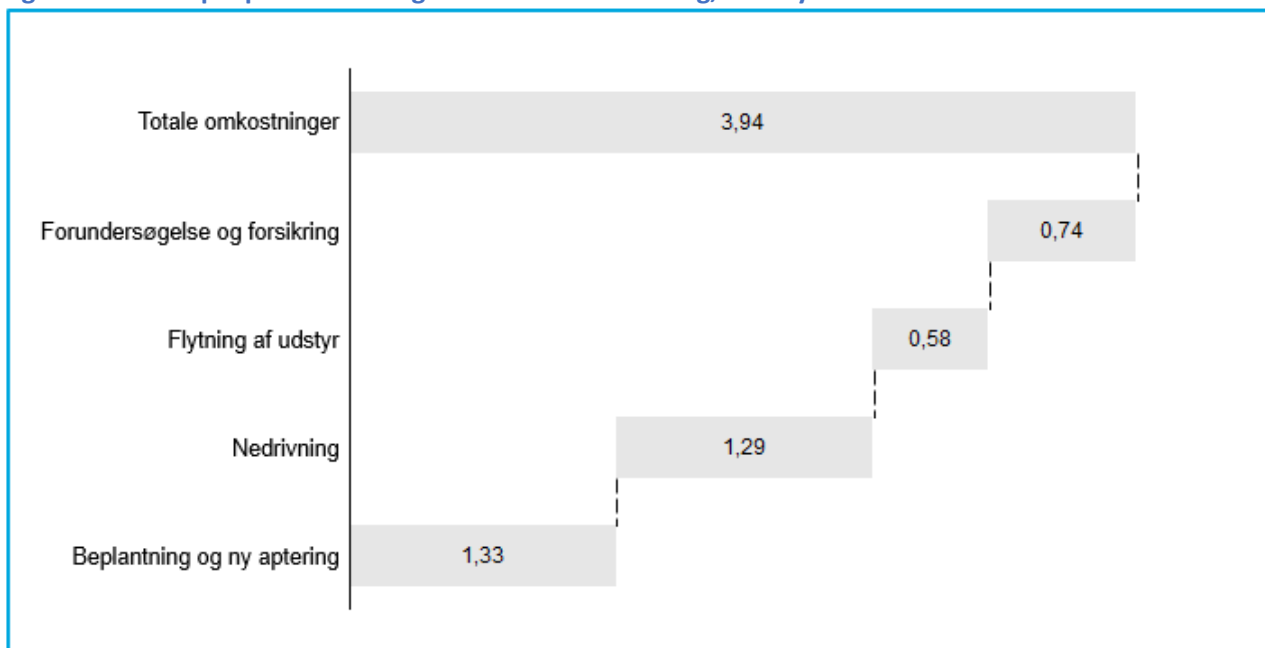
Af de 47 tomme stationsbygninger, der ikke er udlejet på kommerciel vis, er 36 fredede eller bevaringsværdige. DSB har mulighed for at nedrive de resterende 11 stationsbygninger, givet at DSB kan opnå en tilladelse dertil fra den lokale kommune. Det er ikke altid muligt for DSB at få en lokal tilladelse til nedrivning af en stationsbygning. Eksempelvis blev DSBs ansøgning om at nedrive stationsbygningen i Mørkøv afvist, idet stationsbygningen vurderedes at være en del af et unikt kulturarvmiljø. Der er således ikke altid sammenhæng mellem beslutningskompetencen til at nedrive en stationsbygning og det økonomiske ansvar for drift og vedligehold af stationsbygningen.

Hvorvidt, der er økonomisk gevinst ved nedrivning af stationsbygningen, afhænger blandt andet af muligheden for og omkostningerne ved at flytte eventuelt teknisk udstyr, som Banedanmark har i stationsbygningerne. Banedanmark har teknisk udstyr i 57 stationsbygninger. Efter signalprogrammets udrulning vil det være muligt, at flytte det resterende tekniske udstyr i stationsbygningerne. Banedanmark vurderer, at omkostningerne herved vil være mellem 0 og 2 mio. kr. for 17 af stationsbygningerne, mellem 2 og 10 mio. kr. for 37 af stationsbygningerne og over 10 mio. kr. for 3 af stationsbygningerne. Grundet omkostningerne ved at flytte det tekniske udstyr i de sidste tre stationsbygninger, vurderes det ikke relevant at foretage nedrivning.

DSB Ejendomme skønner, at nedrivning af en stationsbygning typisk koster mellem 3,5 og 5 mio. kr., jf. eksemplet i Figur 3-8.³⁰

³⁰ DSB Ejendomme vurderer, at cirka 30-40 pct. af de endelige udgifter er forårsaget af skjulte følgeomkostninger så som ekstra tillæg ved natarbejde.

Figur 3-8. Eksempel på omkostning ved stationsnedrivning, Tureby Station.



Kilde: DSB Ejendomme, team analyse

DSB Ejendomme ønsker som udgangspunkt ikke at sælge stationsbygningerne, da dette medfører et tab af kontrol over hvad bygningerne bruges til og hvordan. Hvis udlejning af en stationsbygningens lokaler ikke er mulig, vurderes det om salg af bygningen er relevant.

Ved salg af stationsbygninger prioriterer DSB Ejendomme:

- I. Ejendomsinvestorer med konkrete udviklingsplaner.
- II. Kommunal administration eller andre kommunale formål.
- III. Uddannelsesinstitutioner.
- IV. Interesseorganisationer, der ikke er til gene for passagerne.
- V. Boligformål.

Da stationsbygningen udgør en del af passagerens helhedsindtryk af stationen, er det vigtigt at finde en køber, der med sikkerhed vil vedligeholde bygningen og bruge den til et formål, der ikke er til gene for passagerne. Hvis bygningen er fredet eller bevaringsværdig, vil købet af bygningen indebære en vedligeholdelsesforpligtigelse, der kan afskrække potentielle købere.³¹ Før en stationsbygning kan sælges skal eventuelt teknisk udstyr i den flyttes.

Nordjyske Jernbaner og Lokaltog har frasolgt flere af deres stationsbygninger.³² Der rapporteres både gode og dårlige erfaringer med salgene. I enkelte tilfælde har Lokaltog oplevet problemer med frasolgte stationsbygninger, der efter videresalg ikke er blevet vedligeholdt eller er blevet benyttet til aktiviteter, der har været til gene for passagerne. I disse tilfælde har Lokaltog tilbagekøbt stationsbygningerne. Nordjyske

³¹ Esbjerg Kommune har fået tilbud fra DSB om at købe den fredede stationsbygning i Ribe. Esbjerg kommune faciliterer/leder et projekt, hvor det er ambitionen at skaffe midler til at ombygge og renovere stationen. Pt. er der tilkendegivelser fra fonde og en privat investor.

³² Nordjyske Jernbaner har frasolgt alle deres stationsbygninger og i stedet etableret venteskure på perronen. Lokaltog har frasolgt stationsbygningerne hvor muligt. For de stationsbygninger, Lokaltog ikke har solgt, er Lokaltog gået i dialog med de relevante kommuner om mulige aktiveringsprojekter.

Jernbaner får jævnligt henvendelser fra passagerer, der påpeger, at nogle stationsbygninger ikke bliver vedligeholdt. Idet stationsbygningerne ikke længere ejes af Nordjyske Jernbaner, kan Nordjyske Jernbaner ikke sikre stationsbygningernes vedligehold. Frasalg af stationsbygninger medfører således tab af kontrol over en faktor, der påvirker passagertilfredsheden med stationerne.

Omvendt kan salg af stationsbygningerne kan give liv på stationerne, så passagerne føler sig mere trygge. Liv på stationerne vil typisk også fører til mindre hærværk på stationerne, og dermed færre udgifter til udbedring af hærværk. Endelig vil salg af stationsbygningen på stationen reducere driftsomkostningerne til stationen.

Opsummerende vurderes det, at potentialet for nedrivning er begrænset til få stationsbygninger. Potentialet for salg af stationsbygninger er begrænset af, hvorvidt det er muligt at finde en køber, der fortsat vil vedligeholde stationsbygningen, og hvis brug af stationsbygningen ikke er til gene for passagererne. Salg af stationsbygninger kan omvendt også føre til liv på stationerne, som er gavnligt for passagerer og kan reducere omkostningerne ved stationsdriften.

Muligheden for aktivering af tomme stationsbygninger og lokale parters interesse i aktivering

I efteråret 2015 igangsatte DSB projektet Nyt liv på stationerne for at få liv i 29 tomme eller delvist tomme stationsbygninger i Danmark. Projektet er et resultat af øget fokus på stationsaktivering, blandt andet inspireret af det britiske initiativ Community Rail og ud fra et ønske om at arbejde videre med resultaterne fra Collier Award med forslag til aktivering af de fire stationsbygninger Ribe, Ringe, Skive og Sorø.³³ Gennem projektet Nyt liv på stationerne, har DSB været i kontakt med 21 kommuner. Kommunerne er ifølge DSB positivt stemt over for samarbejde om at aktivere de tomme stationsbygninger. Grundet projektets succes, er de seks stationer Brørup, Børkop, Glumsø, Holsted, Mørkøv og Ry blevet føjet til projektet.

Formålet med Nyt liv på stationerne er at skabe liv i tomme stationsbygninger, som det ikke har været muligt at udleje via normale udlejningskanaler. Liv på stationerne er vigtigt, da det

- I. skaber større tryghed for passageren på stationen,
- II. kan være med til at reducere hærværk på stationen og
- III. mindsker DSBs driftsomkostninger til stationsbygningen.

³³ Collier Award for forslag til aktivering af stationsbygninger var et resultat af et samarbejde mellem DSB og Colliers International. Initiativet Community Rail uddybes i næste afsnit: Nationale og internationale eksempler på brug af tomme stationsbygninger.

Figur 3-9. De oprindelige 29 stationer i projektet "Nyt liv på stationerne".



Kilde: DSB Ejendomme: Nyt liv på stationerne – status på samarbejdsprojekter med kommuner og lokale ildsjæle

Der er identificeret fire lokale faktorer, der har en indflydelse på, hvor nemt det er for DSB at finde samarbejdspartnere til aktivering af stationsbygninger. De fire faktorer er i) byens vækst, ii) stationens placering i byen, iii) stationens betydning for byen og iv) lokalsamfundets engagement i frivilligt arbejde.

Byens vækst er vigtig, idet kommunernes prioritering af aktivering af stationsbygningen i byen påvirkes af byens generelle vækst. For eksempel oplever Vejle og Aabenraa kommune, at der er mange tomme lejemål i Børkop, Give og Rødekro bymidte. I byer med lav vækst er kommunerne interesserede i at formidle muligheden for at leje lokaler i stationsbygningen, men kommunerne prioriterer ikke udlejning af stationsbygningens lokaler over udlejning af andre tomme lejemål.

Stationens placering i byen er vigtig, da der er en generel tendens i kommunernes byplanlægning til at fokusere på at skabe liv i bymidten, så byen fremstår som et sted med liv, hvor det er rart at være. Hvis stationsbygningen nemt kan indtænkes i kommunernes byplanlægning, vil kommunerne have større interesse i at indgå et samarbejde om aktivering af stationsbygningen.

Stationens betydning for byen er vigtig, idet stationsbygningen for visse byer har betydning som et identitetsskabende symbol. Dette gælder særligt for de byer, der er opstået omkring jernbanen. Hvis stationsbygningen opfattes som et symbol for byen, kan dette gøre bygningen interessant for kommunen.

Lokalsamfundets engagement i frivilligt arbejde og interesse i stationen har ligeledes betydning for muligheden for aktivering af stationsbygningen. Forskellen kan for eksempel ses i muligheden for at tiltrække frivillig arbejdskraft til stationsaktiveringsprojekterne i henholdsvis Bramming og Ribe. I Bramming kæmper lokalrådet med at tiltrække nye kræfter til arbejdet med at aktivere Bramming Station og kommunens tre-årige støtte synes ikke at have skabt initiativer, der er levedygtige på egen hånd. I Ribe er der ofte venteliste for at kunne deltage i frivilligt arbejde, og renovering af Ribe Station er hjulpet på vej af en privatdonation på 3 mio. kr. Både Ribe og Bramming har cirka 7.500 indbyggere.

Kommunerne er den vigtigste samarbejdspartner for DSB ved aktivering af tomme stationsbygninger. Af andre mulige samarbejdspartnere nævnes lokale ildsjæle, lokale butikker og investeringsfonde. Hvis en kommune ønsker at indgå i et samarbejde med DSB om aktivering af en stationsbygning, kan kommunen påtage sig tre forskellige roller i projektet:

- I. Kommunen kan købe stationsbygningen og selv aktivere den.
- II. Kommunen kan leje stationsbygningen af DSB og medvirke til dens udvikling.
- III. Kommunen kan formidle kontakten mellem DSB og potentielle lokale lejere.

Kommunen kan have interesse i at købe stationsbygningen, eksempelvis hvis kommunen vurderer, at bygningen er en vigtig del af byens identitet og derfor kan bruges til at skabe et attraktivt byliv. Der findes både nationale og internationale eksempler på at kommuner har købt tomme stationsbygninger. I Danmark har Kolding kommune indgået en aftale med DSB om at købe stationsbygningerne i Lunderskov og Vamdrup i 2018. Kolding kommune planlægger sammen med byernes ildsjæle at udnytte bygningerne, for eksempel, som et samlingssted for unge og iværksættere. Kolding Kommune vurderer, at deres køb ikke er et udtryk for en generel villighed hos danske kommuner til at købe stationsbygninger. Dette underbygges af interviews med repræsentanter fra andre danske kommuner.

Kommunen kan være med til at udvikle stationsbygningen, for eksempel ved at betale lejeudgifterne for stationsbygningen til DSB og dernæst forsøge at udvikle stationsbygningen i samarbejde med lokale partnere. Kommunen kan have en interesse i at støtte udviklingen af stationsbygningen, hvis kommunen vurderer, at aktivering af stationsbygningen vil være gavnligt for bylivet, og at aktiviteterne i stationsbygningen på sigt kan blive selvfinansierende. Renovering af stationsbygningen kan potentielt få støtte fra fonde eller private investorer. Som eksempel er Esbjerg kommune, inspireret af Collier Award vinderen for Ribe Station, ved at renovere stationsbygningen i Ribe for 10,3 mio. kr. Planen er at gøre Ribe Station til en madstation, hvor man i stationsbygningen kan købe lokale råvarer og egnsretter.

Kommunen kan være med til at formidle kontakten mellem DSB og potentielle lejere af stationsbygningen. Kommunen kan være en værdifuld hjælp til DSB, idet kommunen har et bedre kendskab til lokalsamfundet end DSB. Potentielle lokale samarbejdspartnere kan for eksempel være byens lokalråd, lokale ildsjæle, der ønsker at skabe liv på stationen, eller små butikker som cafeer eller cykelhandlere, der kan have gavn af at være tæt på passagererne. I Brønderslev kommune har kommunen formidlet kontakten mellem DSB og Museerne i Brønderslev kommune med henblik på muligheden for at leje lokalerne i stationsbygningen i Brønderslev.

Nationale og internationale eksempler på brug af tomme stationsbygninger

Eksempler fra Danmark viser, at tomme stationsbygninger har potentiale for at blive aktiveret eller frasolgt.

Der er i dag flere stationsbygninger til salg i Danmark. I TV2s Tv-program, Mesterlige ombygninger, følger en af episoderne familien Kolds renovering af stationsbygningen på Varde Vest Station, som familien har købt til beboelse. Familien glæder sig over deres nye hjem, men oplever at mange togpassagerer stadigvæk ser stationsbygningen som en del af stationen.

I 2015 inviterede Colliers International i samarbejde med DSB knap hundrede studerende til at give deres bud på hvordan fire stationsbygninger i Danmark kunne udvikles. For Skive Station omfattede forslagene i) brug til værksted, kontor og udstilling, ii) brug til fitnesscenter og atrium, iii) brug som gadekær med vandbassin og beplantning og iv) brug til udlejning af mødelokaler og kontor- og overnatningsfaciliteter til forretningsrejsende.

Endelig har ildsjæle i Bramming lokalråd i samarbejde med Esbjerg Kommune siden 2015 forsøgt at aktivere stationsbygningen med mål om at aktiviteterne i stationsbygningen skal være selvfinansierende fra 2017.

Bramming blev grundlagt for 142 år siden ved etablering af jernbanen. Bramming Station er således historisk vigtig for Bramming. Bramming Station har dagligt 2.000 passagerer og stationsbygningen er bevaringsværdig, så dens facade ikke må ændres uden tilladelse fra Slots- og Kulturstyrelsen. Stationsbygningen stod tom mellem 2013, hvor Kort & Godt kiosken lukkede, og 2015, hvor Bramming Lokalråd i samarbejde med Esbjerg Kommune igangsatte et aktiveringsprojekt for bygningen.

Aktiveringen af Bramming Station blev igangsat af to ildsjæle fra Bramming Lokalråd. Aktiveringsprojektet indebar en renovering af stationsbygningen for 1,8 mio. kr., hvoraf 300.000 blev dækket af DSB som generel vedligehold af stationsbygningen og resten blev betalt af Esbjerg Kommune. Som led i aktiveringsprojektet, har Esbjerg Kommune forpligtiget sig til at leje underetagen af stationsbygningen frem til 2017. Lejeomkostningerne er 400.000 årligt, og målet er at aktiviteterne i stationsbygningen skal generere nok indtægter til selv at dække huslejen efter de første tre år.

Projektet indebærer en socialøkonomisk cafe, finansieret af Kirkens Korshær indtil 2017, samt 2 ugentlige dage med borgerservice fra Esbjerg kommune. Lokalrådet benytter desuden stationsbygningens lokaler til møder, samt arrangementer som for eksempel juleaften for ensomme og socialt udsatte i Bramming. Borgerservice i stationsbygningen har været en succes, og åbningstiderne er i projektets løbetid blevet udvidet. Cafeen i stationsbygningen serverer frokost og aftensmad i cafeen og ud af huset. Drivkræfterne bag aktiveringen af stationsbygningen i Bramming har som mål, at få cafeen til at have længere åbningstider og være selvfinansierende inden udgangen af 2017, da dette er rygraden i aktiveringen af stationsbygningen. Det er endnu ikke sikkert, om det vil lykkes cafeen at blive selvfinansierende, eller om Esbjerg kommune vil støtte aktiveringsprojektet efter den treårige periodes ophør i 2017.

Eksemplet fra Bramming Station viser, at aktivering af tomme stationsbygninger er en god ting for lokalmiljøet, men at det kræver prioritering og kan være svært at gøre selvfinansierende.³⁴

Internationale eksempler viser ligeledes et potentiale for brug af tomme stationsbygninger.

I Sverige ejes stationsbygningerne på de 130 største stationer af Jernhusen AB. Stationsbygningerne på de mindre stationer ejes af Trafikverket, der er Sveriges infrastrukturforvalter. I 2011 udarbejdede Trafikverket i samarbejde med Riksantikvarieämbetet en stationsplan for de svenske stationsbygninger på mindre stationer. Som en del af stationsplanen er omkring 1.000 mindre stationsbygninger – ikke at forveksle med selve stationsbygningen - er blevet nedrevet eller solgt. Trafikverket har stadig 430 stationsbygninger tilbage. Et eksempel på udmøntningen af Trafikverkets stationsplan er frasalget af Fiskeby Station til Norrköping Kommune. Kommunen har efter renovering af stationsbygningen sat bygningen på auktion. Under salget lagde kommunen vægt på bygningens placering, dens historiske værdi og det tilhørende inventar.

De tyske stationsbygninger ejes af DB Station&Service AG. Siden 2000 har DB Station&Service AG søgt at frasælge stationsbygningerne på små og mellemstore stationer. Alene imellem 2000 og 2008 blev cirka 1.400 stationsbygninger solgt til kommuner, private investorer og kapitalfonde. DB Station&Service AG har en målsætning om at frasælge alle stationsbygninger på nær de største 900 banegårde, som de fortsat ønsker at drive.

³⁴ Kilde: Interview med Esbjerg Kommune samt næstformanden i Bramming lokalråd.

I Storbritannien har The Department of Transport, Network Rail og the Association of Community Rail Partnerships (ACoRP) siden 2005 finansieret projektet Community Rail, der arbejder på at støtte og forbedre udvalgte togstrækninger ved hjælp af lokale kræfter.

Generelt har Community Rail programmet ført til færre udgifter til stationerne for operatørerne. Derudover er der sket en vækst i passagertallet på linjer, der er en del af Community Rail-programmet, sammenlignet med de linjer, der ikke er. Hvorvidt passagervæksten skyldes indsatsen forbundet med Community Rail-programmet, eller at Community Rail-programmet netop er blevet igangsat på linjer, der allerede har været ekstra passagerinteresserede for, vides ikke.

Boks 2. Community Rail-projektet.³⁵

Et eksempel på en Community Rail strækning er Hereward-linjen. Stationerne på Hereward-linjen har, som en del af Community Rail-programmet, fået opstillet nye venteskurer og billetautomater, etableret nye cykel- og bilparkeringspladser og oprettet flere busforbindelser. Gennem offentlige og private partnerskaber er der blevet indsamlet £500.000 til forbedring af stationerne på Hereward-linjen.

Som en del af Community Rail-projektet er det muligt for lokale interessenter at adoptere en station og overtage dele af ansvaret for stationsdriften.

Opgaverne, involveret i stationsadoption kan for eksempel være:

- I. Renholdelse af stationen.
- II. Forskønnelse af nærområdet omkring stationen.
- III. Udførsel af gartnerarbejde.
- IV. Udførsel af sikkerhedsmæssige opgaver, såsom rapportering af kriminelle handlinger, rapportering omkring graffiti m.m.
- V. Promovering af toglinjerne til nærområdet.
- VI. Identificering af nye funktioner for stationerne.
- VII. Optimering af kommunikation omkring toglinjernes drift, ændringer og udvikling.

Stationsadoptionprogrammet i Storbritannien har over 1.000 frivillige stationsadoptiongrupper, der årligt bruger over 250.000 timers frivilligt arbejde på stationerne. ACoRP uddeler årligt priser til de bedst holdte stationer. Programmet giver anledning til en række gevinster i samspillet mellem samfund og jernbane:

- **Økonomiske gevinster ved** forbedret betjening af turisttjenester og reduktion af arbejdsopgaver for togoperatører
- **Sociale gevinster som følge af** integration og fællesskab i lokalmiljøet, forbedring af tryghed og trivsel på stationen og en lokal inddragelse i beslutninger om stationens fremtidige rolle
- **Miljømæssige fordele nævnes:** Forbedring af stationsbygninger, perroner og tilstødende arealer, øget kontrol med stationsforurening samt øget fokus på offentlig trafik



³⁵ Se blandt andet <https://www.networkrail.co.uk/aspx/983.aspx>, <http://acorp.uk.com/> og <https://www.gov.uk/government/publications/hereward-community-rail-line>.

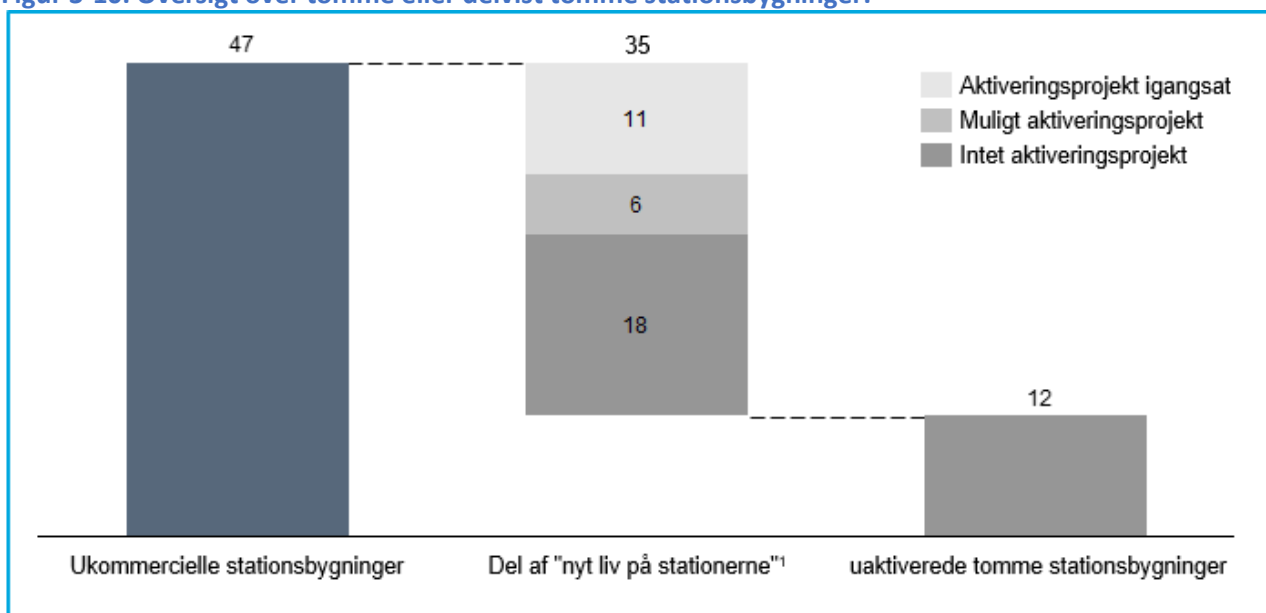
Internationale eksempler viser, at det er muligt at aktivere tomme stationsbygninger både ved salg og ved aktiveringsprojekter. For slag af stationsbygninger viser erfaringerne, at salg er muligt, men at det kan være svært at finde en køber, særligt hvis der sættes krav til hvem køber skal være. For aktiveringsprojekter viser det britiske Community Rail-program, at aktivering af tomme stationsbygninger kræver prioritering fra det offentlige, løbende opmærksomhed, tilførsel af ressourcer og en lokalbefolkning, der har interesse i at lægge frivillige arbejdstimer i at forbedre stationerne.

Tomme stationsbygninger, der ikke på nuværende tidspunkt indgår i et aktiveringsprojekt

Per sommer 2016 vurderer DSB Ejendomme, at der er 47 stationsbygninger, hvor det ikke er muligt at udleje lokalerne på kommerciel vis via normale udlejningskanaler. DSB Ejendommens projekt, Nyt liv på stationerne, har siden efteråret 2015 fokuseret på at aktivere 35 af de 47 stationsbygninger.

Stationsaktiveringen er i første omgang forsøgt ved at skabe et samarbejde med de kommuner, hvori de udvalgte stationer ligger. For 11 af stationsbygningerne, der er inkluderet i Nyt liv på stationerne, er der på nuværende tidspunkt blevet igangsat aktiveringsprojekter. DSB Ejendomme vurderer, at der for yderligere 6 stationsbygninger er potentiale for aktiveringsprojekter. Ud af de 47 tomme stationsbygninger er der således 30 stationsbygninger, der ikke indgår i et muligt eller faktisk aktiveringsprojekt på nuværende tidspunkt, jf. Figur 3-10.

Figur 3-10. Oversigt over tomme eller delvist tomme stationsbygninger.



1) Status per 27. juni 2016
Kilde: DSB Ejendomme, team analyse

Af de 30 tomme stationsbygninger, hvor der endnu ikke er igangsat et aktiveringsprojekt, er 7 af bygningerne fredede, 15 af bygningerne er bevaringsværdige og 8 af bygningerne er almindelige stationsbygninger.

For de 8 fredede og 15 bevaringsværdige stationsbygninger anbefales det, at DSB forsøger at etablere et samarbejde med de relevante kommuner omkring aktivering af stationsbygningerne. Kommunerne kan selv medvirke i aktiveringsprojektet, eller formidle kontakten til lokale parter. Hvis det ikke er muligt at aktivere stationsbygningerne gennem lokalt samarbejde, anbefales det, at DSB søger at sælge bygningerne. Særlige

hensyn kan gælde for seks af de bevaringsværdige stationsbygninger. Tre er endestationer, en er en mellemstor station og to stationer har adgang til perronen gennem stationsbygningen.

For de 8 almindelige stationsbygninger anbefales det, at DSB forsøger at etablere et samarbejde med de relevante kommuner omkring aktivering af stationsbygningerne. Hvis bygningerne ikke kan aktiveres, anbefales det at DSB nedriver dem, hvis dette er økonomiske fordelagtigt. Hvis nedrivning ikke er muligt, anbefales salg af stationsbygningerne. Særlige hensyn kan gælde for den station, hvor adgangen til perron går gennem stationsbygningen.

Figur 3-11 viser en oversigt over de 30 stationer, hvor stationsbygningerne står tomme, og der endnu ikke er blevet igangsat et aktiveringsprojekt.

Figur 3-11. Ikke aktiverede, tomme stationsbygninger.

Fredede stationsbygninger	Bevaringsværdige stationsbygninger	Almindelige stationsbygninger
<ul style="list-style-type: none">• Guldager• Hobro• Holstebro• Ringkøbing• Ry• Skodsborg• Vejen	<ul style="list-style-type: none">• Brørup• Gelsted• Glumsø• Hedehusene• Holsted• Kalundborg• Langgade• Lille-Skensved• Peter Bangs Vej• Ringe• Rødekro• Skive• Stoholm• Tønder• Vordingborg	<ul style="list-style-type: none">• Bedsted Thy• Bjerringbro• Ejby• Hvidbjerg• Islev• Sindal• Taulov• Årslev

3.5 Opsummering af behovene til fremtidens stationer

Resultaterne for analyserne i kapitel 3 viser at øget tilfredshed med stationerne kan forøge passagertilfredsheden med hele togrejsen med cirka 25 pct. Det vides ikke, hvor stor effekt øget passagertilfredshed med stationerne har på passagerantallet. Der er dog enighed om, at utryghed og ufremkommelighed på stationerne vil have en negativ effekt på passagerantallet.

Analyserne viser endvidere, at passageres ønsker og operatørernes visioner for fremtidens stationer stemmer overens inde for en given økonomisk ramme. Behovene til fremtidens stationer er opsummeret i Figur 3-12:

Figur 3-12. Opsummering af passagerens behov på stationerne.



Kilde: Team analyse baseret på resultater fra Passagerpulsens samt internationale erfaringer

Muligheden for forbedringer i trafikinformation og navigation på stationerne bliver bedre, og vil blive vigtigere for stationerne i takt med den teknologiske udvikling. Den teknologiske udvikling vil også have betydning for billetsalgskanalerne, hvor det vurderes, at behovet for betjente billetsalg, herunder billetsalg i Kort & Godt kiosker, fortsat vil være faldende.

Af særlige initiativer på stationerne anbefales, først, fokus på passagerens tryghed på stationerne ved hjælp af belysning, videoovervågning, åbent stationsdesign og samarbejde med kommunen om tryghedsskabende initiativer i området omkring stationen. Der vurderes, derudover, at være økonomisk potentiale for yderligere parker og rejs anlæg. Det anbefales derfor i) at DSB udvider parkeringsmulighederne for de stationer, hvor der allerede er overbelægning på parkeringspladserne, og hvor udvidelse er muligt og ii) at muligheden for betalingsparker genovervejes, hvis DSB vurderer, at der er kommercielt potentiale for det.

Selve stationsbygningerne ikke er essentielle for den fremtidige togrejse eller for at opfylde passagerens vigtigste ønsker til stationerne. Stationsbygningernes stand og anvendelse vil dog stadigvæk påvirke passagerens tilfredshed med stationerne, hvorfor stationsbygningernes brug er relevant at vurdere.

Stationsbygningerne kan udlejes, nedrives eller sælges. DSB Ejendomme prioriterer udlejning af stationsbygningerne. Dog anbefales det, at skabe mere transparens i økonomien for den enkelte station og i beslutningsprocessen for udlejning, nedrivning og salg, herunder hvilken afvejning, der foretages mellem økonomiske og driftsmæssige hensyn, jf. afsnittet "Stationsbygningerne med kommercielt potentiale".

Udlejning af lokalerne i stationsbygningerne bør prioritere erhvervsmæssige formål, der kan være til gavn for passagerne. Er dette ikke muligt, bør udlejning til andre formål overvejes, så længe formålene ikke er til direkte gene for passagerne. Hvor udlejning af normale kanaler ikke er muligt, anbefales det, at DSB fortsat søger dialog med kommunerne om muligheden for at aktivere stationsbygningerne. Lykkes det ikke at aktivere stationsbygningerne via udlejning af lokalerne, anbefales nedrivning eller salg af stationsbygningerne. Der er på nuværende tidspunkt 47 stationsbygninger for hvilken udlejning gennem normale kanaler ikke har været muligt, og hvor aktivering, nedrivning eller salg derfor anbefales.

4. Fremtidig organisering af stationerne

Sektoranalysen arbejder med seks scenarier for den fremtidige organisering og styring af den danske jernbanesektor. Kapitel 4 vurderer hvilken ejerskabs- og driftsstruktur specifikt for stationerne, der bedst kan forenes med hvert af sektoranalysens seks scenarier. For de scenarier, hvor togtrafikken udbydes, lægges der særligt vægt på hvordan stationernes ejerskabs- og driftsstruktur skal organiseres, således at konkurrenceneutraliteten mellem operatører sikres.

Afsnit 4.1 analyserer hvilke stationsstrukturer, der passer i en dansk kontekst, samt hvor godt de udvalgte strukturer opfylder fire evalueringskriterier. Afsnit 4.2 vurderer hvilken stationsstruktur, der er bedst egnet til hvert scenarie i sektoranalysen. Afsnit 4.3 laver en indledende analyse af mulighederne for operatør betaling for brug af stationerne.

4.1 Analyse af mulige stationsstrukturer i Danmark

I det følgende redegøres der for hvilke muligheder, der er for at organisere ejerskab, vedligeholdelsesansvar og driftsansvar for stationerne. Afsnittet trækker på internationale erfaringer og vurderer, ud fra en dansk kontekst, hvilke ejerskabs- og driftsstrukturer, der er relevante i Danmark. De relevante strukturer evalueres ud fra de fire kriterier i) lige adgang til stationsfaciliteterne for alle operatører for at sikre konkurrenceneutraliteten, ii) integreret og attraktiv passageroplevelse på tværs af stationerne, iii) enkel stationsstruktur og udnyttelse af synergier og iv) udførbarhed og potentielle barrierer. Endeligt analyseres det separat, hvad potentialet er for at lade togoperatørerne drive stationerne.

Internationale erfaringer vedrørende stationsorganisering

For stationerne må der indledningsvis skelnes mellem de tekniske og ikke-tekniske dele af stationerne. De tekniske dele af en station defineres som de dele af stationen, der knytter sig direkte til infrastrukturen. Ikke-tekniske dele af en station defineres som de dele, der er væsentlige for togdriften, men som ikke knytter sig direkte til infrastrukturen.³⁶ For alle lande inddraget i analysen er de tekniske dele af stationerne ejet af infrastrukturforvalteren. Driften af de tekniske dele af stationerne foretages enten af infrastrukturforvalteren eller af den driftsansvarlige for de ikke-tekniske dele af stationerne. I sidste tilfælde har infrastrukturforvalteren defineret sikkerhedskrav, den driftsansvarlige skal leve op til.

For de ikke-tekniske dele observeres det på tværs af en række europæiske lande, at der er mange forskellige måder, hvorpå ejerskab og driftsansvar organiseres. Figur 4-1 opsummerer ejerskab og driftsansvar for de ikke-tekniske dele af stationerne i 11 europæiske lande og anviser 8 forskellige måder, som stationernes ikke-tekniske dele kan organiseres på.

³⁶ Denne definition bruges igennem rapporten.

Figur 4-1. Ejerskab og driftsansvar for ikke-tekniske dele af stationerne i 11 europæiske lande.

Lande ¹⁾	Ejerskab og stort vedligehold af ikke-tekniske stationsdele	Drift af ikke-tekniske stationsdele	Ejerskabsstrukturer, der undersøges nærmere
Belgien			Operator
Finland			Infrastrukturforvalter
Frankrig			Uafhængig statslig virksomhed ²⁾
Holland			Statslig operatør
Norge			Kommune ³⁾
Schweiz			
Storbritannien			
Sverige			
Tjekkiet			
Østrig			
Tyskland			

1) Siden viser de inkluderede landes generelle drifts- og ejerskabsstrukturer, ansvar for enkelte stationer kan være anderledes
 2) Med en uafhængig statslig virksomhed menes en virksomhed, som ikke også har togdrift
 3) Kommunernes rolle i forhold til drift af stationsbygninger, der ikke er direkte knyttet til togdriften, behandles i kapitel 3
 Kilde: Civity

Storbritannien, Sverige og Tyskland er blandt de lande i Europa, der under forskellige former har liberaliserede jernbanesektorer,³⁷ og de har hver implementeret forskellige stationsstrukturer.

I Storbritannien ejes stationerne af infrastrukturforvalteren. Vedligehold foretages af infrastrukturforvalteren, ofte i samarbejde med den operatør, der gennem deres kontrakt har driftsansvaret for stationen. Hvis en station betjenes af mere end en operatør, er det den operatør med mest togtrafik, der har ansvaret for stationen. For de største stationer i Storbritannien samt for stationer, som infrastrukturforvalteren har et særligt udviklingsfokus på, drifter infrastrukturforvalteren stationerne. Der er i alt 2.557 stationer på det britiske jernbanenet. Stationsdriften foretages af 30 forskellige operatører. Infrastrukturforvalteren driver i alt 18 stationer selv.

Der er generelt gode erfaringer med at lade operatørerne drive stationerne i Storbritannien. På de større stationer har operatørdriften for eksempel ført til luksusprodukter som for eksempel passagerlounges. Det er indskrevet i operatørernes kontrakter, at operatørerne skal udvikle en andel af de små stationer, de har driftsansvaret for. Der er ikke observeret tilfælde, hvor operatørerne har gjort mere, end hvad der er specificeret i kontrakten, på de små stationer. Passagertilfredsheden med stationsfaciliteterne i Storbritannien rapporteres at være 79 pct. i foråret 2016.³⁸ Et uvægtet gennemsnit for

³⁷ IBM Rail liberalization index 2011. Bemærk at der er sket væsentlige ændringer siden 2011. For eksempel er Norge ved at udbyde al passagertransport til uafhængige operatører.

³⁸ National Rail Passenger Survey, Spring 2016 Main Report.

passagertilfredsheden på danske stationer er 63 pct.³⁹ At driftsansvaret for stationerne ligger hos operatørerne har også haft den konsekvens, at de britiske stationer har et mindre standardiseret stationsdesign end andre europæiske lande. Den britiske infrastrukturforvalter har nyligt forsøgt at øge standardiseringen ved at udforme en liste med forslag til standardaptering på stationerne.⁴⁰

I Sverige er ejerskabet delt mellem infrastrukturforvalteren, der ejer de små stationer og de tekniske dele på de 130 største stationer, og en selvstændig statslig virksomhed, Jernhusen AB, der ejer de ikke-tekniske dele af de 130 største stationer. Vedligehold og drift følger ejerskab. Der er cirka 560 stationer på Sveriges jernbanenet.

Jernhusen AB har haft succes med at forretningsmæssigt udvikle områderne omkring de 130 største stationer i Sverige. I 2015 havde Jernhusen AB en egenkapitalforretning på 17 pct. For de 130 største stationer ejes og drives perronerne, perronfaciliteterne, trafikinformationen på perronerne samt adgangsvejene til perronerne af infrastrukturforvalteren. Der er altså ligesom i Danmark en snitflade på stationerne. Der er blevet observeret enkelte problemer i Sverige som følge af uklar ejerskabsdeling.⁴¹

I Tyskland er der oprettet et infrastrukturselskab, DB Station&Service AG, der fokuserer specifik på stationerne. Selskabet ejer, vedligeholder og driver det meste af stationerne. Der er over 5.400 stationer på det tyske jernbanenet. Selskabet er et datterselskab af DB Netz AG, som igen er et datterselskab i Deutsche Bahn koncernen. DB Energie GmbH ejer energiforsyningsfaciliteterne på stationerne og er ligeledes en del af Deutsche Bahn. På trods af at Tyskland har en integreret ejerskabs-, vedligeholdelses- og driftsstruktur, er der blevet rapporteret tilfælde med koordinationsproblemer mellem Tysklands tre infrastruktur virksomheder.⁴²

Mulige stationsstrukturer i en dansk kontekst

Bedste praksis i de europæiske lande er, at de tekniske faciliteter på stationen ejes af infrastrukturforvalteren. De tekniske faciliteter er integreret i den samlede sikkerhedsledelse for infrastrukturen og er i den forstand kompetencemæssigt tæt sammenhørende med infrastrukturen.⁴³ I en dansk kontekst vurderes det også fordelagtigt, at infrastrukturforvalteren ejer de tekniske faciliteter på de danske stationer.

For at sikre politisk kontrol med den nationale infrastruktur på langt sigt, anbefales det, at ejerskabet af stationerne placeres i en statslig kontrolleret enhed.⁴⁴ De ikke-tekniske faciliteter på de danske stationer kan således ejes af infrastrukturforvalteren, en statslig operatør eller en uafhængig statslig virksomhed.

På tværs af de europæiske lande er den nationale infrastruktur ligeledes kontrolleret af staten. I Storbritannien forsøgte man sig i 1990'erne med en privatiseret infrastrukturoperatør, men efter mange problemer som følge af underinvesteringer, er denne tilgang opgivet og ikke set i andre lande. Også for ejerskabet af de ikke-tekniske dele, står der i Europa typisk en statskontrolleret virksomhed bag. Alternativet hertil er en tæt reguleret privat virksomhed.⁴⁵

³⁹ Kilde: Passagerpulsens nationale tilfredshedsundersøgelse, vinter 2016, team analyse.

⁴⁰ Station Design Principles for Network Rail.

⁴¹ Et eksempel på dette er ejerskab af vandsystemet. Kilde: ekspertinterview.

⁴² Kilde: KCW samt ekspertinterviews.

⁴³ Kilde: Civity, KCW samt ekspertinterviews.

⁴⁴ Kilde: ekspertinterviews.

⁴⁵ Sådanne organisationsformer kendes f.eks. i forsyningssektoren.

For de 11 udvalgte europæiske lande observeres det, at vedligeholdelsesansvaret typisk følger ejerskabet. Herved sikres det, at langsigtede interesser vedrørende stationerne prioriteres. Det anbefales, at vedligeholdelsesansvaret i Danmark som udgangspunkt følger ejerskabet af stationerne.

For drift anbefales det, at infrastrukturforvalteren har det endelige ansvar og i tilfælde af fælles/uddelegeret drift fastlægger sikkerhedskrav til drift af de tekniske faciliteter på stationen. Driftsansvaret for de ikke-tekniske stationsfaciliteter kan lægges hos i) infrastrukturforvalteren, ii) en statslig operatør, iii) en uafhængig statslig virksomhed eller iv) uafhængige operatører. Den driftsansvarlige kan selv varetage driften eller udbyde driften til en ekstern leverandør.

Figur 4-2. Opsummering af anbefalinger til afgrænsning af stationsstrukturer for Danmark.



I princippet kan ejerskabet og driftsansvaret kombineres på mange måder. I det følgende evalueres fem potentielle stationsstrukturer, som har et logisk rationale og en erfaringsbaseret reference. Strukturerne er:

- I. **Stationsstrukturen, der er i dag:** Ejerskab og vedligehold af stationerne er delt mellem infrastrukturforvalteren og en statslig togoperatør. Driftsansvaret er delt mellem infrastrukturforvalteren og den relevante togoperatør (i dag DSB og Arriva).
- II. **Stationsstrukturen, der implementeres fra 2020:** Ejerskab, vedligehold og driftsansvar er delt mellem infrastrukturforvalteren og en statslig togoperatør.
- III. **Stationsstruktur, der er inspireret af Sveriges struktur:** Ejerskab, vedligehold og driftsansvar er delt mellem infrastrukturforvalteren og en statslig virksomhed, der er uafhængig af togoperation.
- IV. **Stationsstruktur, der er inspireret af Storbritanniens struktur:** Ejerskab og vedligeholdelsesansvar ligger hos infrastrukturejeren. Driftsansvaret er delt mellem den relevante togoperatør og infrastrukturforvalteren.
- V. **Stationsstruktur, der er inspireret af Tysklands struktur:** Ejerskab, vedligehold og driftsansvar ligger hos infrastrukturforvalteren.

Figur 4-3. Opsummering af de fem stationsstrukturer, der vurderes relevante i en dansk kontekst.

		Danmark		Struktur I		Struktur II		Struktur III		Struktur IV		Struktur V
		BDK	DSB	Infrastrukturforvalter	Statslig operatør	Infrastrukturforvalter	Statslig operatør	Infrastrukturforvalter	Uafh. statslig virksomhed	Infrastrukturforvalter	Infrastrukturforvalter	
		BDK	DSB	Infrastrukturforvalter	Statslig operatør	Infrastrukturforvalter	Statslig operatør	Infrastrukturforvalter	Uafh. statslig virksomhed	Infrastrukturforvalter	Infrastrukturforvalter	
		BDK	DSB/Arriva	Infrastrukturforvalter	Operatører	Infrastrukturforvalter	Statslig operatør	Infrastrukturforvalter	Uafh. statslig virksomhed	Infrastrukturforvalter	Operatører	Infrastrukturforvalter
Lande-eksempler		Danmark		Danmark/Norge		Danmark efter 2020		Sverige		Storbritannien		Tyskland

Kilde: Ekspertinterviews, internationale og danske erfaringer, Civity samt konsulentholdets analyse

I næste afsnit vil de fem udvalgte stationsstrukturer blive evalueret i forhold til fire kriterier, der opsummerer de forhold, der i sektoranalysens forskellige scenarier, kan være definerende for en hensigtsmæssig organisering. Et eksempel herpå er, hvorvidt strukturen understøtter konkurrence i jernbanesektoren.

Evaluering af stationsstrukturerne

Evaluering af ejerskab- og driftsstrukturerne sker ved systematisk match af strukturerne mod de 4 definerede kriterier:

- I. *Lige adgang til stationsfaciliteterne for alle operatører* omfatter en vurdering af hvorvidt stationsstrukturerne i) sikrer entydige rammer for alle operatører, ii) kan håndtere flere operatører på samme station, iii) minimerer risikoen ved grænseflader mellem flere operatører på samme station og iv) sikrer konkurrenceneutralitet, hvis en operatør ejer eller driver stationen, men flere operatører betjener den.
- II. *Integreret og attraktiv passageroplevelse på tværs af stationerne* omfatter en vurdering af hvorvidt stationsstrukturerne i) sikrer et konsistent serviceniveau og højt tryghedsniveau på stationerne uanset operatør, ii) har et kundefokus og sikrer sammenhæng mellem ansvarsområder, incitament og faglige kompetencer og iii) sikrer ens kernefunktioner på alle stationer uanset operatør.
- III. *Enkel stationsstruktur og udnyttelse af synergier* omfatter en vurdering af hvorvidt stationsstrukturerne i) udnytter driftssynergier på stationen, ii) muliggør kun lidt friktion og procestid mellem aktører, iii) er simple og gennemskuelige for eksterne interessenter og iv) minimerer risikoen i forhold til snitfladen mellem infrastrukturforvalter og operatør.
- IV. *Udførbarhed og potentielle barrierer* omfatter en vurdering af hvorvidt stationsstrukturerne vil være omkostningsfulde at implementere og hvorvidt, der er barrierer for deres realisering, herunder om der er systembundne aktiviteter, der forhindrer andre operatører i at overtage stationsdriften.

Evaluering ud fra kriteriet lige adgang til stationsfaciliteterne for alle operatører

Hvis der er flere operatører på jernbanen, stiller det krav til konkurrenceneutraliteten på stationerne. Da der i Danmark er mere end en operatør, er det vigtigt at overveje, hvordan operatørerne stilles i forhold til hinanden. Hvis nogle operatører stilles bedre i forhold til andre (f.eks. den statslige operatør), kan det skabe ulige konkurrencevilkår og potentielt påvirke antallet af operatører, der ønsker at byde på togdriften.⁴⁶

Hvis en station betjenes af mere end en operatør, skal stationsstrukturen sikre, at alle operatører har lige vilkår på stationen. Eksempelvis så ingen operatør får ringere adgang til at opsætte selskabsspecifikke billetautomater eller egen trafikinformation. Lige vilkår på stationer, der betjenes af mere end en operatør, kan sikres ved, at den driftsansvarlige operatør underlægges regulering herunder modtagepligt, eller ved at stationerne ikke drives af operatører.

Kriteriet, om lige adgang til stationerne for alle operatører er opfyldt fuldstændigt af de stationsstrukturer, hvor ejerskab, drift og vedligehold af stationerne ikke knyttes til en virksomhed, der også har togdrift. Dette er tilfældet i struktur V og struktur III.

Kriteriet er også godt opfyldt i struktur IV, hvor driftsansvaret tilgår den mest relevante togoperatør. Det er således kun stationsdriften på stationer, der betjenes af flere operatører, der kan skabe udfordringer.

I struktur I og II ligger ejerskabet af stationerne delvist hos en statsejet togoperatør. Der er imidlertid ikke til dato i Danmark blevet observeret betydelige udfordringer i forhold til at sikre konkurrenceneutralitet på stationer, betjent af flere operatører.

Evaluering ud fra kriteriet integreret og attraktiv passageroplevelse på tværs af stationerne

Passagerens oplevelse på stationerne påvirker deres tilskyndelse til at tage toget og passagerernes overordnede tilfredshed med togrejsen. Stationsstrukturen skal derfor bidrage til at sikre en tryk og attraktiv passageroplevelse på tværs af stationerne.

Ifølge DSBs driveranalyse (se Figur 3-4), driver rengøring og tryghed 16 pct. af passagerernes tilfredshed med togrejsen. Det er derfor vigtigt med et konsistent og højt service- og tryghedsniveau på alle stationer. Hvis stationer drives af flere operatører, skal samme servicestandarder overholdes på alle stationer for at undgå negativ passagertilfredshed eller konkurrenceskævvridning på grund af manglende konsistens. For at fastholde kundefokus og løbende udvikling af stationerne i tråd med passagerernes behov, vil det være hensigtsmæssigt at driftsansvaret for de ikke-tekniske stationselementer har incitament til at øge passagertilfredsheden.

Kriteriet om integreret og attraktiv passageroplevelse på tværs af stationerne vurderes at være opfyldt af stationsstrukturerne I, II, III og IV. Struktur I og IV sikrer, at de driftsansvarlige har et incitament til at øge passagertilfredsheden på stationerne, idet stationerne drives af operatørerne.

Struktur II og III sikrer fokus på passagerne og et ensartet udtryk på alle stationer, uanset operatør, idet det er en aktør der naturligt har fokus på kundeoplevelsen, der driver de ikke-tekniske faciliteter på stationerne.

I struktur V, er det mindre oplagt at kriteriet opfyldes vel. Hvis infrastrukturforvalteren ejer, vedligeholder

⁴⁶ På stationerne i Tyskland er der rapporteret flere tilfælde hvor Deutsche Bahn er blevet givet præference frem for andre operatører (for eksempel i forhold til gode perroner eller steder til placering af billetautomater). Kilde: KCW.

og driver stationerne, vil der givetvis kunne sikres ensartet udtryk og høj sikkerhed. Men infrastrukturforvalteren vil med det bredere infrastrukturperspektiv ikke i udgangspunktet have passagerernes tilfredsheds i fokus på samme måde som en togoperatør eller et dedikeret stationselskab.

Evaluering ud fra kriteriet enkel stationsstruktur og udnyttelse af synergier

Stationsstrukturen skal være enkel og involvere så få aktører som muligt, så der sikres transparens for eksterne interessenter samt mulighed for at udnytte eventuelle synergier.⁴⁷

Jo flere aktører, der ejer, vedligeholder eller driver stationerne, jo større risiko er der for, at der opstår dissynergier og udfordringer relateret til snitflader mellem aktørerne. Der skal derfor ikke være flere involverede aktører end nødvendigt. Færre aktører i driften mindsker også kompleksitet og barrierer ved koordination af anlæg og andre ændringer. Endelig vil færre aktører på stationerne øge transparensen over for kunder og eksterne interessenter.

Kriteriet mødes stærkest i struktur V, hvor infrastrukturforvalteren alene varetager stationerne. De øvrige strukturer involverer mere end én aktør på stationerne. I de strukturer hvor den lokale togoperatør har ansvaret, vil det samlede antal involverede være størst – især i et udbudsscenario hvor den danske trafik udbydes i pakker. Den præcise vurdering af de fire strukturer afhænger også af hvilke øvrige tiltag der lægges til grund:

- Struktur I, strukturen som i dag, indebærer en kompliceret drifts- og ejerskabsdeling med flere involverede aktører. I kapitel 5 redegøres der for, hvordan konkrete dissynergier i den nuværende struktur kan løses, for eksempel ved konsolidering af Banedanmarks og DSBs stationsdrift.⁴⁸
- Struktur II, strukturen som fra 2020 hvor al stationsdrift deles mellem infrastrukturforvalteren og den statslige operatør, giver en simplere stationsstruktur. For denne struktur kan forslagene i kapitel 5 også hjælpe til at opnå synergier og mindske snitfladerelaterede udfordringer.
- Struktur III vurderes for dette kriterie som struktur II.
- Struktur IV, hvor infrastrukturforvalteren ejer og vedligeholder stationerne mens operatørerne har driftsansvaret på stationerne, sikrer en enkel ejerskabsstruktur, men der vurderes at være risiko for udfordringer mellem infrastrukturforvalteren og operatørerne. Denne risiko kan forsøges mindsket via klare opgavespecificeringer i operatørernes kontrakter.

Evaluering ud fra kriteriet udførbarhed og potentielle barrierer

Ejerskabs- og driftsstrukturen skal være mulig at realisere i en dansk kontekst uden store transitionsomkostninger. Hver stationsstruktur vurderes derfor i forhold til transitionsomkostninger og potentielle barrierer for implementering af strukturen.

Struktur I, som i dag, vurderes ikke at indebære ekstra transitionsomkostninger. Der kan dog være implementeringsomkostninger forbundet med operatørers overtagelse af stationsdriften ved gentagne opstarter af nye kontraktperioder.

⁴⁷ Det bemærkes, at det ikke kan undgås at have snitflader på stationerne, som et minimum mellem kommunen og infrastrukturforvalteren.

⁴⁸ Konsolidering af daglig drift mindsker risici ved snitflader mellem Banedanmark og DSB, men snitfladerne er der fortsat.


Struktur II, som fra 2020, vurderes ikke at have nogle transitionsomkostninger.

Struktur III kan realiseres i) ved at DSB stopper med at have togdrift men fortsætter med at varetage stationerne eller ii) ved at DSBs funktioner, der ejer og varetager stationerne adskilles fra de dele af DSB, der varetager togdriften. Der vil være transitionsomkostninger forbundet med at adskille DSBs stationsfunktioner fra DSBs togdriftsfunktioner.

Struktur IV og V kræver, at DSBs nuværende stationsejerskab og vedligeholdelsesansvar overflyttes til Banedanmark. Banedanmarks har pt. ikke ressourcer eller kompetencer til at overtage DSB Ejendommens arbejde med stationerne. De dele af DSB Ejendomme, der knytter sig til stationerne, vil naturligt overflyttes til og integreres i Banedanmark. En overførsel af ejerskabet til infrastrukturforvalteren (Banedanmark) vil implicere nogle transitionsomkostninger og -risici.

Evalueringen af de fem stationsstrukturer, ud fra hvert af de fire kriterier, er opsummeret i figur 4-4.

Figur 4-4. Evaluering af de fem stationsstrukturer ud fra fire kriterier.

Evalueringsskriterier ¹	Kriterieindhold					
		Struktur I	Struktur II	Struktur III	Struktur IV	Struktur V
Lige adgang til stationsfaciliteter for alle operatører	<ul style="list-style-type: none"> • Entydige rammer for operatører • Håndtering af flere operatører på same station • Minimering af grænsefladerisici mellem operatører • Sikring af konkurrence-neutralitet 					
Integreret og attraktiv passageroplevelse på tværs af stationerne	<ul style="list-style-type: none"> • Højt og konsistent trygheds- og serviceniveau • Sammenhæng mellem ansvarsråder og intamenter • Ens kernefunktioner uanset operatør 					
Enkel stationsstruktur og udnyttelse af synergier	<ul style="list-style-type: none"> • Udnyttelse af driftssynergier • Mindst mulig procestid på coordination • Transparent stationsstruktur • Mindst mulige snitfladerisici 					
Udførbarhed og potentielle barrierer	<ul style="list-style-type: none"> • Omkostninger ved realisering af struktur • Barrierer for realisering af struktur 					

¹ De enkelte evalueringsskriterier vil have varierende betydning for scenarierne i sektoranalysen

Perspektiver ved operatørdrift af stationerne

Et særligt underspørgsmål består i hvorvidt operatørerne skal drifte de ikke-tekniske dele af stationerne.

Togoperatørerne har et incitament til at sikre passagertilfredsheden på hele rejsen. Hvis operatørerne har driftsansvaret for stationerne, er det rimeligt at formode, at stationerne vil blive drevet med fokus på passagererne og deres tilfredshed. Derudover kan operatørerne, hvis de har driftsansvaret på stationerne, integrere togrejsen og opholdet på stationen, så passagererne oplever en sammenhængende rejse. Det

bemærkes dog, at medlemmerne af Dansk Tog og andre operatører i Europa ikke finder det afgørende, at operatørerne drifter stationerne.⁴⁹

Hensynet til at stationsdriften skal sikre konkurrenceneutralitet mellem forskellige operatører vil også påvirkes. Hvis der kun er en eller få operatører, vil der kun være få stationer, der betjenes af mere end en operatør. Risikoen for en påvirkning af konkurrenceneutraliteten vil derfor være begrænset. Hvis der derimod er flere operatører i Danmark, vil antallet af stationer, betjent af mere end en operatør, blive forøget. Dette kan øge risikoen for en påvirkning af konkurrenceneutraliteten.⁵⁰






Et andet perspektiv er helhedsbilledet på stationerne og systemiske sammenhænge. For at passagerne nemt kan finde rundt på stationerne, er det fordelagtigt at stationerne landsdækkende har samme billetautomater, stationsaptering og serviceniveau i driften. Hvis operatørerne har driftsansvaret, og der er mange operatører, vil det være en mulig udfordring at opretholde landsdækkende ensartethed. Samtidig bør det bemærkes, at det for nogle systemer på stationerne, så som billetssystemer, er økonomisk fordelagtigt at bruge det eksisterende system i stedet for at lade en operatør overtage driftsansvaret. Eksempelvis bliver billetautomaterne på de 72 stationer, der i dag driftes af Arriva, drevet af DSB, da dette er økonomisk fordelagtigt.

Endelig er der hensynet til effektiv driftsorganisering. Erfaringer viser, at en væsentlig del af stationsdriften sendes i udbud, hvor der historisk har været stærke indikationer på dominerende stordriftsfordele. Banedanmark har således udbudt deres stationsdrift af tre omgange. Under de første to udbudsrunder udbød Banedanmark fem kontrakter, der blev vundet af tre virksomheder. I den sidste udbudsrunde udbød Banedanmark to kontrakter, der begge blev vundet af samme virksomhed. Banedanmark har for hver udbudsrunde opnået besparelser samtidig med, at kontrakten inkluderer flere opgaver. DSB har udbudt driften af grønne arealer ved stationerne samt snerydning. DSB udbød to kontrakter, der blev vundet af samme virksomhed. Hvis der er flere operatører med driftsansvar, vurderes det usandsynligt, at operatørerne vil gå sammen om et fællesudbud af driften. Stationsdriften kan derfor miste væsentlige stordriftsfordele og blive dyrere, hvis mange operatører har driftsansvaret.

⁴⁹ Kilde: Interview med potentielle operatører. For stationer, der ikke direkte har potentiale i forhold til byudviklingsmuligheder, er der hverken internationale eller nationale eksempler på operatører, der prioriterer stationsudvikling ud over hvad, der er krævet i deres kontrakt.

⁵⁰ For eksempel, er der i Tyskland rapporter om, at Deutsche Bahn er blevet givet præference i forhold til spor og perroner sammenlignet med andre operatører, der betjener de samme stationer. Kilde: KCW.

Figur 4-5. Oversigt over DSB og Banedanmarks udbud af stationsdrift.

Banedanmark			
År:	Antal kontrakter:	Antal kontraktavere:	Opgaver:
2005	5 	3 	<ul style="list-style-type: none"> • Drift og let vedligehold • Snerydning • Drift af grønne arealer
2010	5 	3 	
2016	2 	1 	
DSB			
År:	Antal kontrakter:	Antal kontraktavere:	Opgaver:
2015	2 	1 	<ul style="list-style-type: none"> • Snerydning • Grønne arealer

Kilde: Interview med DSB Ejendomme og Banedanmark

Det vurderes således, at det hverken er essentielt for stationsdriften eller for togoperationen, at operatørerne drifter stationerne.⁵¹

4.2 Anbefaling af stationsorganisering i sektoranalysens seks scenarier

På baggrund af analysen konkluderes der i det følgende, hvilken stationsstruktur, der anbefales i hver af sektoranalysens seks scenarier. Anbefalingerne er baseret på den generelle vurdering af de fem stationsstrukturer i afsnit 4.1 samt en konkret vurdering af, hvilke specifikke krav hvert af de seks scenarier i sektoranalysen stiller til stationsstrukturen.

De seks scenarier i sektoranalysen udspænder et udfaldsrum med de to dimensioner i) mængden af statslig styring og ii) antal togoperatører i Danmark. Scenarierne beskriver langsigtede mål for organiseringen og styringen af den danske jernbanesektor.

Scenarie A beskriver et scenarie, hvor organiseringen af jernbanesektoren fortsætter som i dag. DSB står fortsat for størstedelen af den danske togtrafik, med undtagelse af togtrafikken, der udbydes i Midt- og Vestjylland. DSB styres som i dag og foretager en effektivisering inde for disse rammer.

Scenarie B beskriver et scenarie, hvor DSBs togtrafik udbydes i en stor pakke, således at der sammen med Midt- og Vestjyllands udbuddet er to udbudspakker, der dækker al togtrafik. Togoperatørerne vil være underlagt samme grad af styring som den nuværende togoperatør i Midt- og Vestjylland.

⁵¹ I Storbritannien har operatørerne driftsansvaret på stationerne på nær for de 18 største stationer. Der er her gode erfaringer med stationsdriften i forhold til kundetilfredshed og samarbejde med infrastrukturforvalteren. Det bemærkes dog, at hver udbudspakke i Storbritannien er relativt stor og at de fem største pakker i Storbritannien er på størrelse med Banedanmarks samlede jernbanenet. I Tyskland har det skabt enkelte udfordringer i forhold til konkurrenceneutralitet at en dattervirksomhed til Deutsche Bahn (DB Station&Service AG) driver stationerne. Sverige har ingen operatørdrift af stationerne.

Scenarie C beskriver et scenarie, hvor DSB fortsat har al togdrift, der ikke er omfattet af Midt- og Vestjyllands udbuddet. I modsætning til i scenarie A, vil der i scenarie C være mindre fast styring af DSB. Med yderligere kommercielle og styringsmæssige frihedsgrader får DSB mulighed for at effektivisere togdriften og udbyde togprodukter på markedslignede vilkår.

Scenarie D beskriver et scenarie, hvor DSBs togtrafik opdeles i flere pakker, således at al togtrafik i Danmark bliver udbudt i mindre pakker. Styringsniveauet vil svare til den styring, der er for Midt- og Vestjyllands udbuddet i dag.

Scenarie E beskriver et scenarie, hvor DSB tildeles lyntogstrafikken, mens resten af DSBs nuværende togtrafik bliver opdelt i pakker og udbudt. Togoperatørerne i scenarie E bliver underlagt mindre styring end togoperatørerne i dag, og der er således mulighed for større effektivisering af togdriften.

Scenarie F beskriver et scenarie, hvor togtrafikken er så tæt på at blive bestemt af markeds kræfterne som realistisk muligt. Dette gøres ved at opdele togtrafikken i mindre pakker med en kontraktbestemt minimumsbetjening. Hvis togoperatørerne vurderer det som kommercielt fordelagtigt at udbyde mere eller mindre trafik, er dette en mulighed. Der vil således være minimal statslig styring af togoperatørerne i scenarie F.

Bemærk, at for scenarie A og C vil DSB fortsat levere størstedelen af den danske togtrafik. I Scenarie E vil DSB levere en del af den danske togtrafik, og det antages, at DSB ikke vil levere nogen togtrafik i scenarie B, D og F.

Anbefaling af stationsstruktur i scenarie A og C

























Karakteristisk for scenarie A og C er, at DSB fortsætter med at være den primære togoperatør i Danmark. I de scenarier anbefales det, at der fortsættes med stationsstruktur II, hvor ejerskab, vedligeholds- og driftsansvar er delt mellem den statslige operatør og infrastrukturforvalteren. Denne struktur træder i kraft fra 2020, hvor DSB overtager stationsdriften på alle stationer. Struktur II anbefales, da den sikrer en simpel stationsstruktur, har en kunde-dedikeret organisation som ansvarlig for den ikke-tekniske drift og i øvrigt ikke medfører nogle transitionsomkostninger. Ud fra observationerne i kapitel 3 vurderes det, at der overordnet er gode erfaringer med DSBs drift af stationerne. De snitfladeproblemer, der kan opstå som følge af delt ejerskab og driftsansvar, analyseres og foreslås imødegået i det følgende kapitel.⁵²

I afvejningen mellem stationsstruktur I og II, hvor stationerne i Midt- og Vestjylland drives af hhv. operatøren og DSB, anbefales struktur II, idet den ii) sikrer mulighed for fuld udnyttelse af driftssynergier, iii) mindsker snitfladerisici mellem aktører på stationerne og iv) giver en simplere og mere transparent stationsstruktur.⁵³

⁵² Stationsanalysens kapitel 5 vurderer at stationsstrukturen i dag kan forbedres ved hjælp af mindre initiativer, og at eventuelle besparelser ved større ændringer ikke kan opveje implementeringsomkostningerne ved sådanne ændringer.

⁵³ Med i vurderingen indgår også den overvejelse, at den nuværende operatør i Midt- og Vestjylland samt Dansk Tog ikke har ytret nogen særlig præference for at operatørerne driver stationerne. Kilde: Interview med operatører.

Figur 4-6. Anbefaling af stationsstruktur II for scenarie A og C baseret på en vægtning af kriteriet udførbarhed og potentielle barrierer.

Evaluerings kriterier	I	II	III	IV	V
 Lige adgang til stationsfaciliteter for alle operatører					
 Integreret og attraktiv passager-oplevelse på tværs af stationerne					
 Enkel stationsstruktur og udnyttelse af synergier					
 Udførbarhed og potentielle barrierer					

























Anbefaling af stationsstruktur i udbudsscenariet med én stor pakke (B)

I udbudsscenariet med en stor pakke og MVJ anbefales stationsstruktur I, hvor ejerskab og vedligehold af de ikke-tekniske dele af stationen lægges i en uafhængig statsligt kontrolleret virksomhed. Driften af stationen varetages af den mest relevante operatør. Under denne stationsstruktur, vil der være mulighed for, at hver af operatørerne overtager den daglige drift for relevante, kundevendte tekniske dele af stationen, jævnfør mulighederne beskrevet i kapitel 5 i stationsanalysen. Potentialet for synergier kan således delvis realiseres.

Stationsstruktur I anbefales, idet operatøren vil have fokus på kunden og kundens rejseoplevelse, og den sikrer, at den driftsansvarlige har et incitament til at øge passagertilfredsheden på stationerne. Kriteriet om at skabe en attraktiv passageroplevelse er således i centrum. Transitionsomkostningerne ved stationsstruktur I er alene den tilbagevendende mobiliseringsomkostning for de nye operatører.

Fordi den daglige drift af stationerne overgår til operatøren, vil det være naturligt for den SOV, der ejer stationerne i scenarie B, at sælge/lease franchisen med at drive Kort & Godt kioskerne til operatøren. Det forudsætter, at der kan opnås enighed om vilkårene. Rationalet herfor er, at der er umiddelbare salgssynergier mellem Kort & Godt og togoperatøren.

Figur 4-7. Anbefaling af stationsstruktur I for scenarie B baseret på prioritering af kriteriet om attraktiv passageroplevelse.

Evaluerings kriterier	I	II	III	IV	V
 Lige adgang til stationsfaciliteter for alle operatører					
 Integreret og attraktiv passager-oplevelse på tværs af stationerne					
 Enkel stationsstruktur og udnyttelse af synergier					
 Udførbarhed og potentielle barrierer					

Anbefaling af stationsstruktur i udbudsscenarierne (D, E og F)

























I udbudsscenarierne anbefales stationsstruktur III, hvor ejerskab, vedligehold og drift af de ikke-tekniske dele af stationen lægges i en uafhængig statsligt kontrolleret virksomhed og infrastrukturforvalteren har ejerskab, vedligeholdelses- og driftsansvar for de tekniske dele. Under denne stationsstruktur, vil der være mulighed for, at den uafhængige statslig virksomhed overtager den daglige drift for relevante, kundevedtendte tekniske dele af stationen, jævnfør mulighederne principperne beskrevet i kapitel 5 i stationsanalysen. Stationsstruktur III anbefales, idet den sikrer konkurrenceneutralitet mellem operatørerne, fastholder mulighederne for driftssynergier og ikke medfører væsentlige transitionsomkostninger.

Der er i alle fire scenarier, hvor togdriften på forskellig vis konkurrenceudsættes, grund til at lægge særlig vægt på kriteriet om konkurrenceneutralitet og lige adgang til stationsfaciliteterne for alle operatører. De to stationsstrukturer, der bedst opfylder kriteriet om konkurrenceneutralitet er der, hvor togoperatørerne ikke driver stationerne (III og V).

I afvejningen mellem stationsstruktur III og V, vurderes det, at et stationselskab, hvor fokus er på kunden og rejseoplevelsen, bedre vil møde kriteriet om at skabe en attraktiv passageroplevelse. De synergieffekter, som der må forventes i struktur V forventes at kunne opnås ved at forfølge tiltagene beskrevet i kapitel 5.

Transitionsomkostningerne ved indførslen af stationsstruktur III i scenarie D, E og F må forventes at afhænge af, hvorvidt DSB forsætter som togoperatør eller ej. I tilfælde hvor DSB fortsætter som togoperatør, vil stationsstruktur III forudsætte, at selskabet med stationsaktiviteterne lægges i en uafhængig SOV, der adskilles fra de funktioner i DSB, der varetager togdriften. Dette forhold detaljeres i sektoranalysen.

Figur 4-8. Anbefaling af stationsstruktur III for scenarie D, E og F baseret på en vægtning af kriteriet Lige adgang til stationsfaciliteter for alle operatører samt kriteriet udførbarhed og potentielle barrierer.

Evaluerings kriterier	I	II	III	IV	V
 Lige adgang til stationsfaciliteter for alle operatører					
 Integreret og attraktiv passager-oplevelse på tværs af stationerne					
 Enkel stationsstruktur og udnyttelse af synergier					
 Udførbarhed og potentielle barrierer					

4.3 Analyse af potentialet ved betaling for stationsbetjening

Analysen af den mest hensigtsmæssige betalingsstruktur for stationerne afhænger dels af ejerens finansieringsmuligheder og dels af intentionerne i sektorscenariet. Hvis scenariet alene indeholder udbudt/kontraheret trafik uden frihedsgrader vil betaling for stationsanløb ikke umiddelbart have adfærdsmæssige effekter. Omvendt forholder det sig for kommerciel trafik. Overordnet er der tre forskellige betalingsstrukturer for operatørernes betaling for brug af stationerne.

- I. Stationerne stilles gratis til rådighed for operatørerne. Hermed vil adgang til og standsning ved stationerne være gratis for togoperatørerne. Dette forudsætter, at stationerne og stationsdriften finansieres på anden vis.

Modellen er administrativt set simpel, og togdriften er isoleret set lettere at gøre kommerciel. I scenarier, hvor operatørerne har kommerciel og operationel frihed og de konkurrerer indbyrdes, vil gratis brug af stationerne ikke anses for at være markedskonformt og muligheden for at påvirke operatørernes adfærd i forhold til stop på stationerne mangler.

Modellen vurderes at være hensigtsmæssig, såfremt stationsejeren er en offentlig virksomhed med anden finansieringsmulighed, og såfremt betalingen alligevel ikke vil påvirke operatørens ageren.

- II. Togoperatørerne betaler et fastsat beløb for brug af stationerne. Beløbet specificeres i operatørernes kontrakter.

Fordelene ved at have et fastlagt betalingskema er, at det er let at forudsige betalingsstrømme fra stationerne, og at der er transparens i operatørernes omkostninger forbundet med stationerne. Omvendt giver modellen ikke prissignaler til togoperatørerne, og der er en potentiel risiko for, at udbudspakkerne gøres dyrere, da stationsbetaling kan pålægges profit og risikopræmie i togoperatørernes bud. En model med fast betalingskema kan overvejes, hvis der primært sigtes på at få armslængde mellem togoperatører og stationsejer samt at have et regnskabsmæssigt rimeligt

afkast i de aktiv-besiddende enheder.

- III. Togoperatørerne betaler for anvendelsen af stationerne afhængigt af brug. En variabel betalingsstruktur kan være på baggrund af antal stop på stationen, eventuelt afhængig af stationens størrelse og togets størrelse. Betaling pr. passager synes unødigt kompliceret.

En variabel betalingsstruktur kan tilrettelægges omkostningsreflekterende for stationsdriften, så det i højere grad minder om en normal konkurrencesituation. En variabel betalingsstruktur giver derudover mulighed for at påvirke adfærden hos togoperatørerne ved at justere prissætningen. Samtidig har togoperatørerne i praksis bedre mulighed for at stille krav til serviceniveauet på stationerne, når der forelægger en situation med faktisk, variabel betaling.

En variabel betalingsstruktur vil omvendt også øge usikkerheden for togoperatørernes samlede økonomi, hvilket kan føre til en større risikopræmie i udbud. En mindre del af omkostningerne ved stationsdrift og -vedligehold skønnes afhængige af den marginale trafikale aktivitet, hvorfor stationerne ydermere delvist kan betragtes som offentlig gode. En variabel betaling kan dermed risikere at give operatørerne samfundsøkonomisk forkerte incitament.

En model med dynamisk betalingsstruktur kan overvejes, hvis stationsejeren ikke kan finansiere driften på anden vis, eller hvis der er et ønske om at etablere markedslignende strukturer, med mindre fokus på stationerne som et offentligt gode.

Ud fra en vurdering af de tre mulige betalingsstrukturer, anbefales det, at der ikke indføres betaling for togoperatørernes brug af stationerne i scenarie A til E i sektoranalysen. For scenarie F i sektoranalysen anbefales det, at der indføres dynamisk betaling for togoperatørernes brug af stationerne. Herved opnås, at togoperatørerne tilpasser antallet af stationsanløb i forhold til omkostningen herved.

5. Ejerskab og driftsorganisering på stationerne

Analysens kommissorium anfører, at den nuværende drift af stationerne, der sker i samarbejde mellem DSB og Banedanmark, medfører en række uhensigtsmæssige opdelinger af ansvarsområder. Kapitel 5 identificerer de uhensigtsmæssigheder, der opstår som følger af ejerstrukturen for stationer og de nærliggende faciliteter. Der foreslås en række initiativer, der kan tages med henblik på for at mindske identificerede udfordringer relateret til snitflader mellem forskellige aktører.

5.1 Udfordringer grundet den nuværende driftsstruktur

Som beskrevet i kapitel 2 er der en unik ejerskabsdeling af stationselementerne for hver enkel station i Danmark. De typiske aktører på stationerne vil fra 2020 være kommunerne, DSB og Banedanmark.⁵⁴

For hver *stationsforplads* er der indgået en aftale mellem DSB og den relevante kommune om ejerskabsforhold samt vedligeholdelses- og driftsansvar. Typisk vil vedligeholdelses- og driftsansvaret følge ejeren, men der kan også være andre forhold specificeret i forpladsaftalen.

Selve *stationsbygningen* ejes typisk af DSB.

Ejerskabet, vedligeholdelsesansvaret og driftsansvaret for *perronen, perronfaciliteterne og adgangsvejene* til perronen er delt mellem DSB og Banedanmark. Vedligeholdelsesansvar og driftsansvar følger ejerskabet.⁵⁵

Den komplicerede ejerskabsdeling for stationerne samt antallet af aktører involveret i stationerne rejser spørgsmålet om, hvorvidt der er potentiale for at forbedre stationsdriften ved at ændre den nuværende ejerskabs- eller driftsstruktur. Flere analyser har tidligere påpeget besparelspotentiale ved sammenlægning af stationsdriften.⁵⁶

Ud fra interviews med Banedanmark og DSB Ejendomme, er der blevet identificeret syv konkrete udfordringer på stationerne, der kan føres tilbage til de komplicerede snitflader mellem aktørerne. Udfordringerne er:

- I. Driftsstandarder på stationsforpladsen.
- II. Snerydning på perronen.
- III. Driftsstandarder: ydre adgangsveje, tunneller og perroner.
- IV. Ikke-realiserede driftssynergier.
- V. Vedligehold af perroner og tunneller.
- VI. Omstændelig koordination.
- VII. Uklar ansvarsdeling for eksterne interessenter.

Det bemærkes, at selvom mange af de identificerede snitfladeudfordringer er relateret til stationsdriften, er det samlet set kun få driftsopgaver på stationerne, der er påvirket af snitfladeudfordringer.

⁵⁴ Indtil 2020 har Arriva ansvaret for driften af 72 stationer i Midt- og Vestjylland.

⁵⁵ For en nærmere uddybning af ejerskabsopdelingen samt en gennemgang af de historiske grunde til den henvises til afsnit 2.2.

⁵⁶ McKinsey budgetanalyse af Banedanmark, 2012 samt Quartz+co. "Analyse af Effektivisering af DSB" fra 2011.

Driftsstandarder på stationsforpladsen

DSB vurderer, at renholdelsesniveauet på forpladserne ikke i alle tilfælde lever op til det niveau, DSB kunne ønske sig ud fra et passagerhensyn.

Selvom DSB Ejendomme vurderer, at renholdelsesniveauet på stationsforpladserne generelt er blevet bedre efter kommunereformen i 2007, hvor kommunerne fik det budgetmæssige ansvar for den lokale bustransport, oplever DSB stadigvæk, at driften af forpladserne ikke altid lever op til den driftstandard, DSB kunne ønske sig. Målinger fra DSBs servicetjek på stationerne viser, at faciliteter, drevet af DSB, rangerer marginalt højere end faciliteter, drevet af den relevante kommune.⁵⁷

Renholdelsesniveauet på stationsforpladserne er blevet identificeret som et problem, idet DSB oplever at blive stillet til ansvar for forpladsfaciliteter, som DSB ikke har ansvaret for. Samtidig påvirker forpladsens drift og stand passagerens helhedsindtryk af stationen og dermed deres tilfredshed med togtrejsen og med DSB. Hver forpladsaftale er unik, og DSB har indgået forpladsaftalerne med mange forskellige kommuner. Der kan således ikke udformes en generel struktur for håndteringen af stationsforpladsen.

DSB oplever, at kommunerne ønsker at have renholdte forpladser, men at flere kommuner ikke har ressourcerne til at renholde forpladserne efter samme standard som DSB.

Der er identificeret tre potentielle initiativer til at imødegå udfordringerne forbundet med driften af forpladserne. Initiativerne er:

- I. **Bilaterale løsninger:** DSB identificerer de stationer med særlige udfordringer, og påbegynder dialog med de relevante kommuner for at få forståelse af problemets omfang og mulige løsninger.⁵⁸
- II. **Justering i driftsansvar:** Eksempelvis ved at lade DSB drive forpladserne.
- III. **Justering i ejerforhold:** Eksempelvis ved at lade forpladsejerskabet overgå til DSB.

De identificerede udfordringer forbundet med driften af forpladsen synes at være afgrænsede og primært bunde i ressourcemæssige begrænsninger. Justering i driftsansvar eller ejerforhold vurderes derfor at være uproportionelt indgribende i forhold til udfordringernes størrelse. Det anbefales i stedet, at DSB Ejendomme fortsætter sit hidtidige arbejde med at gå i dialog med de relevante kommuner og søge at finde en fælles løsning. I enkelte tilfælde kan en løsning være, at DSB overtager driftsansvaret for stationsforpladsen fra kommunen.

Snerydning på perronen

DSB vurderer, at Banedanmarks snerydningskrav og -frekvens er rimelige ud fra et sikkerhedsmæssigt perspektiv på stationerne, men at de ikke står mål med kundehensynet til ryddede perroner.

Snerydning foregår normalt med snerydningsmaskiner og salt. På perronerne er det ikke muligt for Banedanmark at bruge salt, da smeltevandet fra perronerne løber ned på sporerne og det kan bevirke korrosion af sporerne. Anvendelse af maskiner er ligeledes udfordret på grund af snævre områder og sikkerhedshensyn. Snerydning af perronerne er derfor forbundet med større omkostninger end normal snerydning.

⁵⁷ DSB service rapporter 2014, 2015 samt august 2016. Det bemærkes at DSBs servicetjek foretages af en ekstern part og er ikke DSBs egen vurdering.

⁵⁸ En mulig løsning kan for eksempel være etablering af en fællesplan mellem DSB og kommunen.

Der har hersket uenighed mellem DSB og Banedanmark om frekvensen af snerydning, samt hvorvidt snerydningen kan efterlade to centimeter sne, eller om alt sne skal fjernes. Banedanmark har efter gensidig aftale med DSB øget frekvensen af snerydning på udvalgte perroner for vinteren 2016. Formålet med reguleringen er at indsamle data, gennem servicetjek og passagerundersøgelser, på hvorvidt øget frekvens af snerydning har en mærkbar effekt på passagertilfredsheden. Når data er blevet indsamlet, vil DSB og Banedanmark gå i dialog om, hvordan snerydningen skal foregå i fremtiden.

Snerydning på perronerne er blevet identificeret som et problem, fordi DSB vurderer, at det er til gene for passagerne, når perronerne ikke er tilstrækkeligt ryddede for sne. Dette vil følgelig påvirke DSB negativt, idet DSB oplever at blive stillet til ansvar for snerydningen på perronerne af både passagerer og andre interessenter. Følgende initiativer er identificeret til at imødegå uoverensstemmelsen:

- I. **Justering af indsats.** På baggrund af resultaterne for Banedanmarks opjustering i rydningsfrekvens, tager Banedanmark i samråd med DSB stilling til, om frekvensen skal justeres.
- II. **Justering af driftsansvar.** Snerydningsansvaret af perronen overdrages til DSB, der sikrer sig at leve op til driftskravene, stillet af Banedanmark. Banedanmark kompenserer DSB herfor svarende til Banedanmarks hidtidige omkostninger på området.

Det anbefales, at uoverensstemmelsen angående snerydning på perronen i første omgang løses ved, at Banedanmark og DSB fortsætter den igangværende dataindsamling, og justerer frekvensen på baggrund af resultaterne efter vinteren 2016.⁵⁹ Ved udgangen af DSBs og Banedanmarks nuværende snerydningskontrakter anbefales det videre, at ansvaret for snerydning samles hos DSB.

Initiativerne genererer ikke ny tilgang af finansiering, og forudsætter at forbedringer opnås gennem omprioritering eller realisering af driftssynergier.

Driftsstandarder: ydre adgangsveje, tunneller og perroner

DSB vurderer, at Banedanmarks løbende drift og rengøring af ydre adgangsveje, tunneller og perroner ikke i tilstrækkeligt omfang tilgodeser kundehensyn.

Driften af adgangsveje til perronerne er delt mellem DSB og Banedanmark. Banedanmark ejer de fleste ydre adgangsveje til perronerne på fjern- og regionaltoogsstationerne. Både DSB og Banedanmark tilgår stationsdriften ved at beskrive de opgaver, der skal udføres, og stille frekvenskrav til hvor tit de skal udføres. Idet Banedanmarks arealer er udendørs, udfører Banedanmark renhold (affaldsfjernelse og fejning) og pletvis rengøring (med vand) hvor nødvendigt. DSB udfører renholdelse og rengøring (med vand) på deres udendørsarealer. Der holdes løbende møder mellem DSB og Banedanmark for at kordinere driften imellem dem.

Banedanmark har løbende opjusteret frekvensen af renhold og rengøring på stationerne. DSB oplever dog stadigvæk, at Banedanmarks drift ikke altid lever op til den standard, passagererne forventer. Målinger fra DSBs servicetjek på stationerne viser, at DSB-drevne faciliteter rangerer marginalt højere end faciliteter drevet af Banedanmark.⁶⁰

⁵⁹ Det bemærkes, at muligheden for en fremadrettet ændring i frekvensen, hvis resultaterne for pilotprojektet er positive, er betinget af, at der bevilges ressourcer til det i Banedanmark.

⁶⁰ DSB service rapporter 2014, 2015 samt august 2016. Det bemærkes, at DSBs servicetjek foretages af en ekstern part og ikke er DSBs egen vurdering.

Driften af de ydre adgangsveje påvirker passagerernes helhedsindtryk af stationen og dermed deres tilfredshed med togrejsen. Samtidig kan tunneller, der ikke er ordentligt rengjorte, føre til utryghed hos passagererne. Dette kan føre til et tab af passagerer. DSB oplever således at blive ramt af konsekvenser af drift, som de ikke er ansvarlige for.

Det er omfattet af betydelige ressourceforbrug at justere ejerskabsforholdene på stationerne, jf. kapitel 2. Kan udfordringen om en angiveligt skæv ressourceanvendelse mellem driften af DSBs og Banedanmarks aktiver løses uden ændringer i ejerskabsstrukturen, vil dette være at foretrække. Der er identificeret to initiativer til at imødegå udfordringer ved forskellig rengøringsstandarder:

- I. **Etablering af fælles driftsstandarder.** Banedanmark og DSB indgår en gensidig aftale om hvordan og hvor ofte, de enkelte driftsopgaver skal udføres. Det bemærkes dog, at Banedanmarks budgetmæssige rammer næppe forbedres ved dialog med DSB.
- II. **Driftsansvaret samles hos DSB.** Stationsdriften og midlerne dertil samles hos DSB, hvis drift forudsættes at leve op til de af Banedanmark fastsatte sikkerhedskrav. Banedanmark kompenserer DSB herfor svarende til Banedanmarks hidtidige omkostninger på området.

Det anbefales, at al stationsdrift, eksklusiv det bagvedliggende tekniske vedligehold, overdrages til DSB, så DSB kan prioritere driften ud fra et sikkerhedshensyn (styret af Banedanmarks standarder) og et passagerhensyn. Indtil muligheden for overdragelse af driftsansvaret til DSB foreligger, anbefales det, at Banedanmark og DSB fortsat arbejder på at koordinere stationsdriften via fælles driftsstandarder og frekvenskrav.

Ikke-realiserede driftssynergier

Flere tidligere analyser påpeger potentialet for synergieffekter ved sammenlægning af DSBs og Banedanmarks stationsdrift.⁶¹ For eksempel har DSB Ejendomme beregnet et besparelspotentiale på 7-10 pct. på transportudgifterne til stationsdrift, hvis DSB og Banedanmark slår deres stationsdrift på de små stationer i Jylland sammen. Et andet eksempel er McKinsey og Companys budgetanalyse af Banedanmark fra 2012. Analysen viser et besparelspotentiale på 5 pct. af Banedanmarks brutto driftsbudget ved at have et fællesudbud af drift med DSB. Det noteres, at både DSB og Banedanmark allerede har realiseret betydelige besparelser på mere end 20 % på dette område det sidste par år.

DSB og Banedanmark har uafhængigt forsøgt at optimere deres stationsdrift. Banedanmark har optimeret deres stationsdrift via udbud, hvilket generelt har været en god erfaring med nedadgående enhedspriser. I 2015 udbød DSB for første gang ansvaret for snerydning og grønne arealer på stationerne. Resten af stationsdriften varetager DSB selv, idet DSB vurderer, at de gennem en fokuseret indsats har opnået markante besparelser, og nu selv kan udøve en højere kvalitet, end hvad markedet tilbyder.⁶²

Det har flere gange været forsøgt at etablere et fællesudbud af DSBs og Banedanmarks stationsdrift. Et fællesudbud er endnu ikke blevet realiseret grundet problemer med timing, forskellige prioriteringer i forhold til kundehensyn og DSBs begrænsede mulighed for overflyttelse af tjenestemænd. Under sidste drøftelse af et fællesudbud formulerede DSB og Banedanmark separate krav til driften af deres respektive

⁶¹ McKinsey budgetanalyse af Banedanmark, 2012 samt Quartz+co. "Analyse af Effektivisering af DSB" fra 2011.

⁶² Hvis DSB skal udbyde deres stationsservice, vil de skulle svare moms, hvilket alt andet lige gør det fordelagtigt for DSB at udføre stationsservice selv.

faciliteter. Var udbuddet således blevet gennemført, ville det ikke have sikret en mere ensartet drift af stationsfaciliteterne.

Grundet de tidligere forsøg på fællesudbud mellem DSB og Banedanmark samt forskellen i deres prioriteringer, vurderes fællesudbud ikke at være en attraktiv løsning. Samtidig signalerer omkostningerne ved første ejerskabsdeling på stationerne, at en ændring i ejerskabsstrukturen ikke vil være økonomisk fordelagtigt i forhold til de identificerede besparelser ved øget synergi i driften.

Det vurderes, at en overdragelse af driftsansvaret for Banedanmarks stationselementer til DSB kan potentielt kan realisere driftssynergiene. Det anbefales derfor, at stationsdriften samles hos DSB.

Vedligehold af perroner og tunneller

DSB oplever, at perronernes og tunnellers tilstand påvirker passagertilfredsheden og for tunnellerne også passagerernes tryghed på stationerne.

Perronerne ejes af Banedanmark. De er mange steder nedslidte, og i flere jyske byer passer den nuværende perronhøjde ikke til den standard, der er nødvendig for fremtidens tog. Der er ikke afsat midler til reovering af perroner i 2015-2020 rammeaftalen for Banedanmark. Reovering af en perron kræver en totalspærring af sporene ved perronen, hvilket medfører reduktion eller lukning af togdriften. Perroner bliver derfor reoveret, hvis det er nødvendigt af sikkerhedsmæssige årsager, eller hvis det er strengt nødvendigt i forbindelse med sporombygning.

DSB vurderer, at nedslidte perroner og tunneller påvirker passagerens tilfredshed med deres togrejse. Hvis tunnellerne er meget slidte, kan dette forøge passagerens utryghed og dermed føre til tab af passagerer. DSB Ejendomme har udtrykt frustration over ikke at kunne påvirke forhold, der har betydning for passagerens tryghed og tilfredshed samt også interessenters opfattelse af DSBs opgavevaretagelse.

Underliggende er spørgsmålet om perroner og tunnellers vedligeholdelsesmæssige stand et spørgsmål om prioritering af disse aktiver i forhold til de betydelige nyinvesteringer, der i øvrigt foretages i jernbaneinfrastrukturen. Et initiativ til generel vedligeholdelse vil derfor til dels kræve en politisk prioritering. En sådan prioritering kan blive mere relevant ved indkøb af nye tog, der passer til den europæiske 55 cm standard for perronhøjde. Der er identificeret tre mulige initiativer til at imødegå udfordringerne med perroners og tunnellers stand:

- I. **Fælles analyse.** Banedanmark og DSB identificerer særlige perroner og tunneller, der under hensyn til passagererne har behov for reovering.
- II. **Reoveringspulje.** På baggrund af den fælles analyse fremlægger DSB og Banedanmark forslag til politisk prioritering.
- III. **DSB finansiering.** Hvis DSB vurderer, at tunnellers eller perronernes stand har stor negativ effekt på passagererne, kan muligheden for at DSB finansierer Banedanmarks vedligeholdelsesopgraderinger overvejes.

Det anbefales, at Banedanmark og DSB laver en fælles plan for perroner og tunneller, der skal reoveres ud fra sikkerheds- og passagerhensyn. Planen kan herefter fremlægges til politisk prioritering. Alternativt kan der åbnes for, at DSB efter egen prioritering med kunden i centrum medfinansierer perron- og tunnelvedligehold.

Omstændelig koordination

Mange snitflader på stationerne kan medføre en forøgelse af koordinationstiden.

Hvis der skal foretages et større projekt på en station, skal det godkendes af alle relevante parter, før det kan implementeres. Grundet de mange aktører på stationerne, kan koordinationen mellem interessenter ved større projekter tage flere år.⁶³

Konstant koordination mellem aktørerne er nødvendigt for at sikre optimal avertering på og drift af stationerne. DSB og Banedanmark er således løbende i kontakt omkring stationsdriften. DSB er også i tæt samarbejde med kommunerne ved stationsmoderniseringsprojekter, stationsaktivering og etablering af nye bil- og cykelparkeringspladser. DSB, Banedanmark og enkelte kommuner har for nyligt været på tryghedsvandring sammen ved udvalgte stationer. Tryghedsvandringen rapporteres som en god erfaring, hvor aktørerne fik en bedre forståelse af behovene på og omkring stationerne.

Aktørerne på stationerne søger allerede at mindske behovet for koordination i hverdagen. For eksempel har Banedanmark intention om ikke at sætte nye tekniske faciliteter op i DSB-ejede bygninger. Dette vil mindske behovet for koordination mellem Banedanmark og DSB ved brug af stationsbygningerne. Et andet eksempel er DSB, der har udarbejdet en standardapteringsplan for alle stationer, så det er klart for alle interessenter hvilken avertering, der skal være på en station af en given størrelse.

Givet de mange aktører på stationerne, er det ikke muligt at undgå tidskrævende koordination, som må anses for et vilkår forment af, at stationerne netop samler mange interessenter om at skabe rammerne for en god og effektiv afvikling af kollektiv trafik. Koordinationen kan søges forbedret hvor muligt, og der er identificeret to initiativer:

- I. **Klare retningslinjer for finansiering.** Udarbejdning af generelle retningslinjer for hvem, der finansierer hvad, hvor muligt.
- II. **Samlet drift.** Ved at samle DSBs og Banedanmarks drift af stationerne hos DSB, kan koordination mellem de to aktører mindskes.

Det vil næppe være muligt at lave generelle retningslinjer for finansiering – alene antallet af parter modsiger dette. Samling af al stationsdrift hos DSB som beskrevet ovenfor vil reducere koordinationen mellem DSB og Banedanmark.

Uklar ansvarsdeling for eksterne interessenter

Det er på nuværende tidspunkt uklart for nogle passagerer og interessenter, at der er en deling af stationsdriften, og at DSB derfor ikke kan stilles til ansvar for alle driftsmæssige forhold i og omkring stationen.

Det er generelt DSB, der har det passagervendte ansvar for togdriften. På stationerne følger driftsansvaret ejeren, men fra passagerernes perspektiv er det ikke klart, at der er andre driftsansvarlige end DSB eller Arriva i Midt- og Vestjylland. Passagererne henvender sig ofte til DSB eller Arriva, hvis der er noget galt på stationerne, uanset hvis ansvar det er.

⁶³ Særligt afklaring af finansieringsløsninger identificeres af DSB som typisk tidsmæssigt krævende.

DSB har sammen med Banedanmark udviklet et system, der sender informationen, DSB får fra passagererne, videre til Banedanmark hvor relevant. Arriva har i dag ikke del i dette system, men sender manuelt passagerernes ønsker videre til DSB eller Banedanmark hvor relevant.

Kompleksiteten af den nuværende ansvarsdeling på stationerne kan skabe frustration i) fra et eksternt perspektiv, fordi stationsansvaret ikke er samlet et sted og ii) for DSB, fordi de stilles til ansvar for problemer, de ikke har nogen indflydelse på. Selvom der er udviklet et system, der kan bruges på tværs af de driftsansvarlige, er systemet ikke taget i brug af alle driftsansvarlige.

Grundet omkostningerne ved at ændre ejerskabsstrukturen, vurderes det ikke, at den identificerede udfordring kan retfærdiggøre en ændret ejerskabsstruktur.⁶⁴ Der er i stedet identificeret to initiativer til at løse uhensigtsmæssighederne:

- I. **Udnyttelse af koordinationssystem.** Gør det klart for passagererne, at de kan henvende sig til den relevante operatør med deres observationer. Sørg for at operatørerne og Banedanmark benytter en fælles platform for henvendelserne, således at henvendelserne kommer de rigtige steder hen, og det noteres, når de er blevet besvaret.
- II. **Samlet drift.** Driftsansvaret for stationerne samles hos DSB.

Det anbefales at koordinationssystemet benyttes for alle henvendelser. For at gøre stationsstrukturen mere forståelig fra et eksternt perspektiv, anbefales det, at samle driftsansvaret hos DSB. Fra 2020 vil stationsstrukturen blive simplere, idet DSB overtager ansvaret for alle stationer i Midt- og Vestjylland.

5.2 Opsummering af anbefalinger til de danske stationers driftsorganisering

Der er identificeret syv udfordringer relateret til snitflader mellem aktører på stationerne. Udfordringerne knytter sig til det splittede ejerskab af stationerne og faciliteterne omkring disse. Men ejerforholdene er omvendt ikke af en karakter, der afgørende invaliderer mulighederne for at drive de danske stationer på en kundefokuseret og sikker manér. En justering af ejerforholdene alene af hensyn til snitfladerne synes ude af proportioner med de identificerede udfordringers størrelse.

Derfor anbefales det, at DSB og Banedanmarks drift, inklusiv snerydning og pleje af grønne arealer, samles hos DSB. DSB vil således have det samlede driftsansvar mod kompensation fra Banedanmark samt forpligtelse til at leve op til Banedanmarks sikkerhedskrav. Som driftsansvarlig vil DSB have mulighed for at prioritere stationsdriften ud fra et kundehensyn såvel som et sikkerhedsmæssigt hensyn. Endeligt anbefales det, at det underlæggende systemiske vedligeholdelsesansvar, for stationselementer ejet af Banedanmark, forbliver hos Banedanmark.

Det anbefales, at Banedanmark og DSB sammen udarbejder en prioriteringsliste for hvilke tunneller og perroner, der fra et sikkerhedsmæssigt hensyn og et passagerhensyn, skal renoveres. Listen kan fremlægges til politisk prioritering, eller der kan løsnes op for DSBs mulighed for at medfinansiere vedligeholdelsesprojekter, hvor DSB og Banedanmark vurderer et sådan projekt økonomisk rentabelt.

Endelig anbefales det, at DSB fortsætter sin dialog med de relevante kommuner om at finde den bedst mulige løsning for driften af stationsforpladserne.

⁶⁴ Det bemærkes, at udfordringerne forbundet med at Arriva ikke benytter DSBs og Banedanmarks system ikke vil være aktuelle fra 2020, hvor driftsansvaret for de 72 stationer i Midt- og Vestjylland går tilbage til DSB.