

## Løsningen på jernbanens problemer er meget enkel

### - Uffe Palludan

De fortvivlende forhold, som DSBs passagerer udsættes for, er et emne for permanent kritik. Det er tilsyneladende er det umuligt at finde en løsning, men der er faktisk en løsning. Den er uhyre enkel og er i overensstemmelse med almindelig økonomisk teori.

### Som det var

Engang var DSBs økonomi let at gennemskue. DSB havde nogle indtægter, der kom fra almindeligt salg af diverse ydelser til passagererne, herunder salg af togbilletter, som naturligvis var den største salgsindtægt. Så var der DSBs driftsudgifter, som var, hvad de var. Forskellen var et underskud, som folketinget finansierede over finansloven.

Sådan var det, men så fik man den idé, at DSB var en virksomhed og så betød det, at DSB modtog det store tilskud, at folketinget i virkeligheden blev DSBs største og eneste betydende kunde, som derfor fik fuld service, mens passagererne blev ladet i stikken. Sådan var det engang.

### Som det er

Så moderniserede man systemet og gjorde DSB til en Særlig Offentlig Virksomhed (SOV), der nu blev kontraktstyret, hvorved man gjorde ondt værre. Ideen var ellers god nok. Politikerne skulle holde armslængde til banernes drift, mens den politiske indflydelse skulle bestå i at togtrafikken modtog et økonomisk tilskud, som udtryk for en politisk prioritering af jernbanen. Til gengæld skulle der udarbejdes en kontrakt, hvor det blev beskrevet, hvad DSB under bødeansvar skulle levere som modydelse for tilskuddet. Noget for noget.

DSBs regnskab blev derfor ændret, så tilskuddet blev bogført som en indtægt i stedet for at være underskuddsdækning. Lad os som tankeeksperiment sige, at økonomien i gamle dage havde set sådan ud: Driftsudgifter 100, driftsindtægter 75, driftsunderskud 25, statstilskud 25. Nu kom det så til at se sådan ud: Driftsudgifter 100, driftsindtægter 100, balance i driften, idet statstilskuddet nu blev omdøbt til at være statens køb af togdrift, altså en driftsindtægt. Med balance i driften kunne DSBs ledelse så rationalisere og effektivisere, hvorved der regnskabsmæssigt kunne opstå et overskud. På den måde er vi endt i den absurde situation, at en organisation, der giver underskud, jævnligt omtales i mediernes som givende overskud. Ideen er, at togdriften nu ligger fast, så ledelsen kan rationalisere og effektivisere den.

Dermed har man skabt et system, der nok motiverer ledelsen til at effektivisere, men på en sådan måde, at passagererne ikke prioriteres, for på det discountniveau, hvor i forvejen DSB befinder sig, er der kun passagerer, der ikke har mulighed for at fravælge jernbanen, tilbage.

Problemet "som det var", nemlig at politikerne var i fokus, mens passagererne ikke var det, blev dermed ikke løst. Tværtimod. For nu var det kontraktmålene, der talte, ikke passagerservice. Problemet er, at kontraktstyring i virkeligheden er noget helt andet, end man tror. Det er et andet ord for planøkonomi. I en planøkonomi styrer man ud fra nogle opstillede mål, og da man ikke kan måle alt, må man styre ud fra det, man kan måle og det er ikke den samlede servicepakke, men nogle nærmest tilfældige størrelser, der kan opgøres i tal. Dem fokuserer man så på, mens andet, dvs. service i bred forstand nedprioriteres. Sådan var det i Sovjet, sådan er det i DSB.

Derfor blev konsekvensen af kontraktstyringen ikke, at passagererne kom i fokus. Tværtimod kom der mærkelige historier frem om, at passagerer stod og ventede på perronerne, mens togene, der var forsinkede, kørte forbi dem uden af standse for at indhente forsinkelserne. DSB blev nemlig målt på, om togene var forsinkede, ikke på, om de standsede. Det var planøkonomi classic. Planen, kontrakten, ikke brugerne kom i fokus. Da det så blev påpeget, at togene skulle standse på stationerne, fandt man på at permanentgøre forsinkelserne i køreplanerne, så der i statistikken ikke var forsinkelser. Så nu kører togene langsommere end før.

Det centrale spørgsmål er derfor, hvordan man får brugerne / passagerne i fokus?

### **Som det kan blive**

Løsningen er, at ophøre med give tilskud til "banerne" og i stedet give det til "passagererne" ved at knytte det direkte til billetkøb. Et sådan tilskud kan sammenlignes med moms, og kan teknisk beregnes på samme måde. Eneste forskel er, at der er tale om et tilskud, ikke en afgift.

Tager vi udgangspunkt i vores opstilling fra før, vil regnskabet se sådan ud: Driftsudgifter 100, driftsindtægter 100, balance i driften. Passagererne vil betale 75, ligesom før, da staten lægger 25 over i salget, så driftsindtægterne bliver 100. Tilskuddet er nu defineret som en fast tilskudsprocent i forhold til billetsalget.

Hvis man politisk ønsker at op- eller nedprioritere jernbanetrafik, gøres det ved at øge eller sænke tilskudsprocenten. Men en sådan ændring må dog kun kunne ske på langt sigt, da der ikke må være mulighed for på kort sigt at inddrage overskud, der skyldes, at jernbanen bliver populær og derfor får en god økonomi, eller omvendt øge tilskuddet, hvis den bliver upopulær, fordi det vil jo være en belønning for dårlig service.

På papiret er det en simpel omlægning. Slutresultatet bliver, at passagererne betaler det samme som før og togselskaberne får de samme indtægter som før, hvis ellers passagererne ikke ændrer adfærd. Det er en rent teknisk omlægning.

Til gengæld er incitamenterne ændret grundlæggende til at fremme god service for at sælge flere billetter, idet man overlader det til passagererne at definere om de synes servicen er god, dvs. værd at betale for. Passagererne får nu den magt, politikerne tidligere havde på papiret. Leverer DSB det, passagererne ønsker, bliver DSB belønnet. Forlader passagererne biksen får bestyrelsen et problem og må udskifte ledelsen. Togselskaberne motiveres til øget billetsalg og vil dermed yde god service for at tiltrække flere passagerer. Fokus vil fortsat være på rationalitet og effektivitet, men det vil blive afvejet med passagerernes ønsker gennem deres betalingsvilje.

Det er kort sagt muligt, at løse jernbanens problemer, hvis man vil og det er endda ret let, men man kan være sikker på, at vil blive modarbejdet.

**P.S.** For enkelhedens skyld er finansiering af infrastruktur ikke diskuteret ovenfor. Men man kan meget let finansiere drift og vedligeholdelse af baneinfrastrukturen gennem kørselsafgifter.

Uffe Palludan  
Cand. polit., forskningschef  
Palludan Future

up@palludan.dk  
tlf 2144 5366