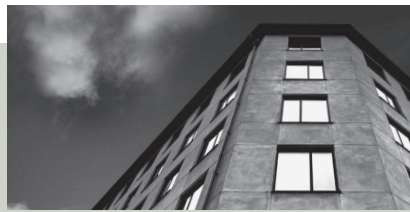


RIGSREVISIONEN



Rigsrevisionens notat om beretning om  
**DSB's økonomi**



revision  
revision

revision

Juni 2016

**Opfølgning i sagen om DSB's økonomi (beretning nr. 15/2013)**

1. juni 2016

RN 704/16

1. Rigsrevisionen følger i dette notat op på sagen om DSB's økonomi, som blev indledt med en beretning i 2014. Vi har tidligere behandlet sagen i notat til Statsrevisorerne af 4. juni 2014.

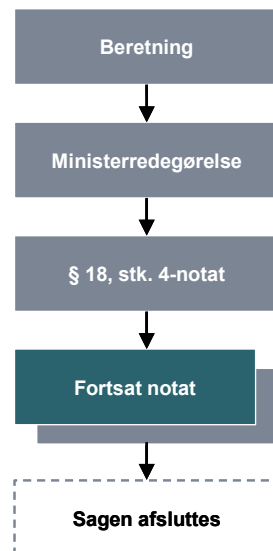
**KONKLUSION**

DSB har med effektiviseringsprogrammet "Sundt DSB" haft som mål at øge resultatet før af- og nedskrivninger og skat med 1 mia. kr. og reducere medarbejderstaben med ca. 1.000 årsværk i den danske forretning. Rigsrevisionen kan konstatere, at DSB havde opfyldt målene ved udgangen af 2014, og at målene fortsat var opfyldt i 2015. Rigsrevisionen kan også konstatere, at den nye trafikkontrakt indeholder et effektiviseringsmål for den løbende udvikling i selskabet. Endelig kan Rigsrevisionen konstatere, at Transport- og Bygningsministeriet (herefter Transportministeriet) har styrket tilsynet med DSB's fortsatte arbejde med at effektivisere virksomheden. Rigsrevisionen finder DSB's og Transportministeriets initiativer tilfredsstillende og vurderer, at sagen kan afsluttes.

Rigsrevisionen baserer konklusionen på følgende:

- DSB har opfyldt målene for effektiviseringsprogrammet "Sundt DSB" og skal fremadrettet redegøre for opfyldelsen af et nyt effektiviseringsmål én gang årligt.
- Transportministeriet afholder kvartalsmøder med DSB, som muliggør en tæt dialog om den økonomiske udvikling i selskabet.

**Sagsforløb for en større undersøgelse**



*Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)*

**I. Baggrund**

2. Rigsrevisionen afgav i marts 2014 en beretning om DSB's økonomi. Beretningen handlede om, hvorvidt DSB i perioden 1999-2013 havde været drevet på et forretningsmæssigt grundlag med fokus på overskud, omkostningseffektivitet og kunder.

3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, konstaterede de, at den negative udvikling i DSB's regnskabsresultater var stoppet. DSB's økonomi var dog fortsat belastet af en betydelig gæld, som i 2013 var på ca. 16 mia. kr., og der var fortsat potentiale for effektiviseringer.

4. På baggrund af beretningen og Statsrevisorernes bemærkninger har vi fulgt op på følgende punkter:

*Et opfølgningspunkt afsluttes, når Statsrevisorerne på baggrund af indstilling fra Rigsrevisionen vurderer, at myndighedernes initiativer er tilfredsstillende.*

Opfølgningspunkt	Status
DSB's fortsatte arbejde med at effektivisere virksomheden.	Behandles i dette notat.
Transportministeriets tilsyn med DSB's fortsatte arbejde med at effektivisere virksomheden.	Behandles i dette notat.

5. Vi redegør i dette notat for resultaterne af opfølgningen på ovenstående punkter.

Hele sagen og dens dokumenter kan følges på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk) og på [www.ft.dk/Statsrevisorerne](http://www.ft.dk/Statsrevisorerne).

## II. Transportministeriets og DSB's initiativer

6. Vi gennemgår i det følgende Transportministeriets og DSB's initiativer i forhold til de udestående opfølgningspunkter. Gennemgangen er baseret på møde og skriftlig korrespondance med DSB samt på skriftlig redegørelse og materialer om Transportministeriets tilsyn med DSB's fortsatte arbejde med at effektivisere virksomheden.

7. Rigsrevisionen har siden afgivelsen af notat til Statsrevisorerne af 4. juni 2014 løbende fulgt området gennem årsrevisionen af DSB, som bl.a. har omfattet DSB's effektiviseringsprogram "Sundt DSB", som løb frem til udgangen af 2014.

### DSB's fortsatte arbejde med at effektivisere virksomheden

8. Statsrevisorerne bemærkede, at der trods forbedret effektivitet siden 2011 fortsat var potentiale for yderligere effektiviseringer.

9. Det fremgik af beretningen, at DSB med regnskabet for 2013 var på vej til at nå 2014-målet for DSB's resultat, men at det endnu var for tidligt at vurdere, om mål og delmål for "Sundt DSB" var opfyldt. Det fremgik også af beretningen, at DSB var langt fra at indfri det fulde potentiale for effektiviseringer.

10. Transportministeren oplyste i sin redegørelse af 21. maj 2014, at han var fortrøstningsfuld med hensyn til, at DSB ville nå de opstillede mål. DSB oplyste i sin udtalelse af 11. april 2014, at DSB var enig med Statsrevisorerne i, at DSB også i de kommende år skulle arbejde målrettet med effektiviseringer.

### Overordnede mål for udviklingen i DSB's økonomi

11. Med effektiviseringsprogrammet "Sundt DSB" havde DSB fastsat 2 mål for udviklingen i DSB's økonomi for perioden 2012-2014:

- Forbedre det normaliserede resultat før af- og nedskrivninger og skat (EBITDA) i den danske forretning med 1 mia. kr. i forhold til en prognose fra 2011 for, hvordan økonomien ville udvikle sig ved uændret adfærd. Med normaliseret resultat menes, at resultatet opgøres uden ekstraordinære engangsposter. I absolutte tal svarede målet til et normaliseret resultat på 2.650 mio. kr. i 2014.
- Reducere medarbejderstaben i den danske forretning med ca. 1.000 årsværk. I absolutte tal svarede det til en medarbejderstab på 7.314 årsværk i 2014.

12. Udviklingen i DSB's normaliserede resultat for perioden 2013-2015 er vist i tabel 1.

**Tabel 1. Udviklingen i DSB's normaliserede resultat for perioden 2013-2015 (Mio. kr.)**

	2013	2014	2015
Indtægter i alt	11.768	11.945	11.759
Omkostninger i alt	8.961	8.930	8.924
<b>Normaliseret resultat (EBITDA)</b>	<b>2.807</b>	<b>3.015</b>	<b>2.835</b>

Kilde: DSB.

Det fremgår af tabel 1, at DSB i 2014 havde et normaliseret resultat på 3.015 mio. kr., hvilket var 365 mio. kr. højere end målet om et normaliseret resultat på 2.650 mio. kr. ved udgangen af 2014. Målet for 2014 er fortsat opfyldt i 2015.

13. Udviklingen i antallet af medarbejdere i DSB i perioden 2013-2015 er vist i tabel 2.

**Tabel 2. Udviklingen i antal årsværk i DSB i perioden 2013-2015**

	2013	2014	2015
Administration	1.721	1.706	1.736
Drift	5.713	5.364	5.268
<b>Årsværk i alt</b>	<b>7.434</b>	<b>7.070</b>	<b>7.004</b>

Kilde: DSB.

Det fremgår af tabel 2, at DSB i 2014 havde 7.070 årsværk, hvilket var 244 årsværk lavere end målet om en medarbejderstab på 7.314 årsværk ved udgangen af 2014. Målet for 2014 er fortsat opfyldt i 2015.

14. Rigsrevisionen konstaterer, at DSB har opfyldt de 2 mål for "Sundt DSB", idet DSB ved udgangen af 2014 nåede målet om at øge det normaliserede resultat før af- og nedskrivninger og skat med 1 mia. kr. og reducere medarbejderstaben med ca. 1.000 årsværk i den danske forretning.

Rigsrevisionen kan desuden konstatere, at DSB's rentebærende gæld er reduceret med knap 4 mia. kr. fra 2013 til 2015. Ved udgangen af 2015 havde DSB en rentebærende gæld på 7,2 mia. kr. Det fremgår af DSB's årsrapport for 2015, at den markante nedbringelse af gælden skyldes, at DSB afskriver mere på det eksisterende materiel, end der investeres i nyt materiel. DSB har oplyst, at dette er en del af den normale cyklus for et selskab som DSB.

#### Udviklingen i produktivitet og antal ledere

15. Det fremgik af beretningen, at DSB stadig var langt fra at indfri potentialet for at effektivisere arbejdstiden for det kørende personale, og at produktiviteten for lokomotivførere trods forbedringer i 2012 og 2013 stadig var under niveauet for god praksis. Desuden var der stadig mange ledere i DSB med få medarbejdere under sig. Rigsrevisionen har fulgt op på udviklingen på disse områder.

16. Udviklingen i produktiviteten for lokomotivførere og det kørende personale (togmedarbejdere) i perioden 2012-2015 er vist i tabel 3.

**Tabel 3. Udviklingen i produktiviteten for lokomotivførere og togmedarbejdere i perioden 2012-2015**

	2012	2013	2014	2015	2012-2015
Togkilometer pr. lokomotivfører (fjern- og regionaltog)	32.340	35.004	36.950	36.114	12 %
Togkilometer pr. lokomotivfører (S-tog)	31.087	33.341	33.668	33.125	7 %
Pladskilometer pr. togmedarbejder (fjern- og regionaltog)	180.776	202.463	217.675	223.655	24 %

Note: Produktiviteten for lokomotivførere er opgjort pr. år og for togmedarbejdere pr. måned.

Kilde: DSB.

Det fremgår af tabel 3, at produktiviteten for lokomotivførere i fjern- og regionaltog og S-tog er steget med henholdsvis 12 % og 7 % i perioden 2012-2015. Denne udvikling skyldes hovedsageligt en meget stor forbedring af produktiviteten fra 2012 til 2013. Fra 2013 til 2014 steg produktiviteten kun meget lidt, og fra 2014 til 2015 vendte udviklingen, idet produktiviteten faldt en lille smule. Det fremgår også af tabellen, at produktiviteten for togmedarbejdere har været stødt stigende i perioden 2012-2015, og at produktiviteten for hele perioden er steget med 24 %.

17. Udviklingen i antallet af ledere i DSB i perioden 2012-2015 er vist i tabel 4.

**Tabel 4. Oversigt over reduktionen af ledere i perioden 2012-2015**

	2012	2013	2014	2015	2012-2015
0-4 underordnede	83	55	42	29	+65 %
5-10 underordnede	119	108	99	105	+12 %
11-20 underordnede	117	94	97	95	+19 %
Mere end 20 underordnede	129	136	132	134	4 %
<b>I alt</b>	<b>448</b>	<b>393</b>	<b>370</b>	<b>363</b>	<b>+19 %</b>

Kilde: DSB.

Det fremgår af tabel 4, at DSB ved udgangen af 2015 havde 363 ledere, og at antallet af ledere var reduceret med 19 % i perioden 2012-2015. Det er især antallet af ledere med få underordnede, som er blevet reduceret.

18. Rigsrevisionen finder det positivt, at DSB har arbejdet med at øge produktiviteten for lokomotivførere og togmedarbejdere og nedbringe antallet af ledere med få medarbejdere under sig. Rigsrevisionen kan dog konstatere, at udviklingen i produktiviteten for lokomotivførere er stagneret. Det er derfor vigtigt, at DSB fortsat har fokus på at indfri det fulde potentiale for effektiviseringer på dette område.

#### *Det videre arbejde med at effektivisere DSB*

19. DSB's strategiske program for perioden 2015-2017 har fokus på at sikre en fortsat effektivisering af virksomheden. Programmet indeholder bl.a. en målsætning om at skabe løbende forbedringer på 2-3 % årligt. Denne målsætning er også indeholdt i den nye trafikkontrakt, som er blevet indgået mellem Transportministeriet og DSB for perioden 2015-2024. I kontrakten reduceres kontraktbetalingen med 12 % i faste priser, selv om DSB skal køre ca. 3 % flere togkilometer og dække stigende reallønninger.

For at sikre, at DSB lever op til den forudsatte effektivisering, har Transportministeriet indført et effektiviseringsmål for den løbende udvikling i selskabet. Der er tale om et såkaldt indtægtsdækningsmål, som måler passagerindtægternes dækning af driftsomkostningerne. Målet indebærer, at DSB både skal have fokus på at øge passagerindtægterne og reducere omkostningerne.

DSB skal én gang årligt redegøre for opfyldelsen af effektiviseringsmålet. I det omfang indtægter eller omkostninger har været påvirket af faktorer uden for DSB's kontrol, korrigeres der for betydningen af disse faktorer. En nærmere aftalt metode, der beskriver fastlæggelsen af korrektionsfaktorerne, fremgår af et tillæg til trafikkontrakten.

20. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at DSB har opfyldt de 2 mål for effektiviseringsprogrammet "Sundt DSB", og at DSB fremadrettet skal redegøre for opfyldelsen af et nyt effektiviseringsmål én gang årligt. Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes.

#### **Transportministeriets tilsyn med DSB**

21. Statsrevisorerne kritiserede, at transportministeren ikke handlede i tide, skønt ministeriet i perioden 2007-2010 var opmærksom på, at DSB i stigende grad havde væsentlige økonomiske problemer. Statsrevisorerne konstaterede, at Transportministeriet og DSB fra starten af 2011 i stigende grad tog initiativ til at løse problemerne.

22. Det fremgik af beretningen, at Transportministeriet allerede i 2008 blev opmærksom på selskabets økonomiske problemer, men at ministeriet ikke handlede tilstrækkeligt på disse problemer. Først efter 2011 har ministeriet haft en tæt dialog med DSB om den økonomiske udvikling i selskabet.

23. Transportministeren anførte i sin redegørelse af 21. maj 2014, at beretningen understregede behovet for at føre et tilstrækkeligt tilsyn med DSB, herunder vigtigheden af økonomiopfølgning og kvartalsmøder mellem ministeriet og DSB. Ministeren hæftede sig desuden ved, at ministeriet i dag er langt tættere på virksomheden end tidligere.

24. Transportministeriets tilsyn med DSB's økonomi sker på kvartalsvise økonomiopfølgningsmøder mellem DSB og ministeriet samt på kvartalsmøder mellem transportministeren og DSB's ledelse og på formøder til kvartalsmøderne.

I forhold til den konkrete opfølgning på "Sundt DSB" viser Rigsrevisionens gennemgang af referater fra kvartalsmøderne mellem transportministeren og DSB, at status på "Sundt DSB" har været et fast punkt på dagsordenen på alle kvartalsmøderne i 2014 og på det første kvartalsmøde i 2015, hvor det blev konkluderet, at DSB var kommet helt i mål med "Sundt DSB".

---

Transportministeriet har i foråret 2016 oplyst, at ministeriet er ved at færdiggøre et internt strategisk ejerskabsdokument for DSB, som skal understøtte ministeriets tilsyn med DSB. Ejerskabsdokumentet udarbejdes i henhold til Finansministeriets publikation *Statens ejerskabspolitik* og opsummerer ministeriets perspektiv på DSB's overordnede strategiske ramme, finansielle mål, værdiskabelse mv.

25. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Transportministeriet afholder kvartalsmøder med DSB, som muliggør en tæt dialog om den økonomiske udvikling i selskabet. Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes.

---

Lone Strøm