

# Kørselsområdet - Samarbejdet med NT

Notatet er opbygget med en kort baggrund for afdækningen og introduktion til kørselsområdet. Herefter redegøres der for de udfordringer, som ligger til grund for de stigende udgifter til området samt, hvilke muligheder kommunen har for at imødegå disse. Endelig præsenteres de tiltag og anbefalinger, som arbejdet med afdækningen har givet anledning til.

## Indhold

<b>1. Baggrund</b>	<b>2</b>
<b>2. Proces og organisering</b>	<b>2</b>
<b>3. Kort overblik over kørselsområdet</b>	<b>3</b>
<b>4. Udfordringsbilledet</b>	<b>4</b>
4.1. Manglende fokus og opfølgning	4
4.2. Manglende fokus på serviceniveau	4
4.3. Prisdannelsen i flextrafikken	4
4.4. Manglende krav til udbudsprocessen	5
4.5. Strategisk dialog med NT	5
<b>5. Muligheder for prioritering og styring</b>	<b>6</b>
5.1. Kollektiv trafik	6
5.2. Flextrafik	6
5.3. Kategorisering af trafikfarlige veje	7
<b>6. Anbefalinger</b>	<b>8</b>
6.1. Ledelsesinformation	8
6.2. Analyse på mikroniveau	8
6.3. Samarbejdet med NT	9
6.4. Budgetmodel	10
6.5. Organisering	10
6.6. Serviceniveau	11

## 1. Baggrund

På baggrund af stigningerne i udgifterne til Nordjyllands Trafikselskab (NT) i Rebild Kommunes budget for 2024, blev forvaltningen i Budgetaftale 2024-2027 bedt om at afdække mulighederne for at begrænse udgifterne til NT og samtidig sikre, at kommunen får ”mest muligt trafik for pengene”. Det ligger samtidig i opdraget, at afdækningen skal ske på tværs af alle dele af NT-kørsel i Rebild Kommune og ikke kun på de områder, hvor udgifterne er steget.

Afdækningen skulle blandt andet rette sig mod følgende fokusområder:

- Nedbringelse af NT’s interne udgifter til drift og administration
- Nyt serviceniveau for special-/flexkørsel
  - Analyse af kørselsmønstre for flextrafik med afdækning af mulighed for bedre tilrettelæggelse ved at pakke kørslerne
- Ændret organisering/arbejdsgange på området med fokus på
  - sammenhæng mellem beslutningskompetence og budgetansvar
  - forankring af kørselsopgaven ift. koordinering internt i kommunen og med NT (ansvar for dialog med NT)

Derudover har det været ambitionen at følge op på de historier, der løbende dukker op med observationer af tomme busser/taxaer og tilsyneladende manglende koordinering af taxaer, hvor flere taxaer ankommer samtidigt samme sted, da disse har givet anledning til politisk undren ift. serviceniveau og styring på området. Byrådet er klar over at øvelsen med at sikre mere trafik for pengene kan komme til at betyde oplevede serviceforringelser.

Udgangspunktet for afdækningen, og dermed også anbefalingerne, har dog været, at løsningen af kerneopgaven fortsat har førsteprioritet og at det derfor grundlæggende handler om at finde måder at afvikle NT-kørslen smartere, mere effektivt og dermed billigere.

## 2. Proces og organisering

Opgaven med afdækningen af området blev i december 2023 på møde i Strategisk Ledergruppe (SL) forankret i Center Arbejdsmarked og Borgerservice (CAB) med Centerchef Ann Frederiksen som projektejer. Eftersom NT-området forgrener sig ud i de fleste af kommunens centre, blev der udpeget repræsentanter fra alle berørte centre, som fra starten har udgjort afdækningens referencegruppe. Der blev oprettet en projektgruppe med deltagere fra CAB og Økonomi, der i praksis har varetaget afdækningen både overordnet og på møder med repræsentanter fra de enkelte centre. På første møde i referencegruppen blev de overordnede problemstillinger drøftet og der blev udarbejdet en projektaftale, som direktionen efterfølgende godkendte med et ønske om at inddrage et perspektiv vedr. klassificering af trafikfarlige veje.

Som opstart på afdækningen blev der iværksat en overordnet afklaring og analyse af udfordringerne samt afdækning af muligheder for løsninger i dialog med NT. Det var nødvendigt for at sikre et overblik over de ”håndtag”, der efterfølgende kunne ligge til grund for løsningsforslag. Det havde både til formål at skabe et grundlag for at kunne undersøge tværgående optimeringspotentialer, samt kvalificere den sideløbende afdækningsproces, som blev gennemført centervist for konkret at se på udfordringer og finde potentielle løsninger på de enkelte områder.

Rapporten drøftes både i strategisk ledergruppe og direktionen og sendes herefter til politisk behandling ultimo maj. Afdækningen har affødt forslag til en række tiltag af forskellig karakter, som uddybes senere i rapporten. Der udestår ved rapportens færdiggørelse (ultimo april 2024) fortsat en række forhold, som kræver

yderligere afklaring. Projektgruppen vil derfor sideløbende med behandlingen af rapporten fortsætte arbejdet, så alle løse ender, så vidt muligt, kan samles og være klar til overgang til en driftssituation.

### 3. Kort overblik over kørselsområdet

Kommunens udgifter til NT kan overordnet opdeles i den kollektive trafik og flextrafik. Forskellen består overordnet i om der er tale om åbne eller visiterede ture.

De åbne ture i den kollektive trafik udgøres primært af buskørsel som er suppleret med mere individuelle tilbud som Flextur og Plustur<sup>1</sup>, hvor borgerne selv bestiller den enkelte tur. I Rebild Kommune er busruterne planlagt efter skolestrukturen og ringetidspunkter. Endelig tilhører handicapkørslen også den kollektive trafik, fordi borgerne efter at være visiteret til ordningen også her selv bestiller de enkelte ture<sup>2</sup>.

I flextrafikken er det omvendt kommunen, der visiterer borgere, som har ret til kørsel, til de enkelte ture. Flextrafikken kan opdeles i faste ruter, hvor kommunen via NT har indgået en række kontrakter med vognmænd om at have faste vogne til rådighed, og den variable ad hoc kørsel, hvor kommunen bestiller en vogn på et åbent marked, som faciliteres af NT. Det dækker således både faste kørsler f.eks. til og fra skole og enkelte ture f.eks. til og fra lægebesøg.

I driften af flextrafikken ligger der et stort koordinerings- og planlægningsarbejde, som udføres i kørselskontoret i Borgerservice. Det er her kapaciteten i de faste biler allokeres på baggrund af fagområdernes bevilling af fast kørsel. Derudover er det her ansøgninger og bevilling ift. flexhandicap og lægekørslen håndteres, ligesom den konkrete bestilling af lægekørsel foretages.

I skemaet herunder er der samlet et overblik over organiseringen af budgetansvar, visitation og koordinering af kørselsområdet i Rebild Kommune.

Kollektiv Trafik	Budget		Visitation	Praktisk koordinering
Busser	TMU/BFU (75/25%)	CPBV/CBU		
Flextur	TMU/BFU (75/25%)	CPBV/CBU	NT system	
Plustur	TMU/BFU (75/25%)	CPBV/CBU	NT system	
Flexhandicap	TMU	CPBV	Kørselskontoret	NT system

Flextrafik	Budget		Visitation	Praktisk koordinering
Skole & specialskole	BFU	CBU	Skoler / det centrale visitationsudvalg	Kørselskontoret
Special SFO, aflastning og dagtilbud	BFU	CFH	CFH	Kørselskontoret
STU	BU	CAB	STU visitationsteam	Kørselskontoret
Dagcenter og akuttibud	ÆPOU	CPO	Dagcenter	Kørselskontoret
Genoptræning	SU	CSKF	Visitor	Kørselskontoret
Læge og speciallæge	SU	CSKF	Kørselskontoret	Kørselskontoret

<sup>1</sup> En **Flextur** er fra adresse til adresse med betaling pr. kilometer og minimumspris (7/60 kr.). En **Plustur** er enten første eller sidste del af en rejse med bus eller tog, hvor man for en fast pris (12 kr.) kan blive kørt til stoppestedet eller stationen, hvis det ligger mere end 2 km fra adressen.

<sup>2</sup> **Handicapkørsel** sker fra adresse til adresse med betaling pr. kilometer og minimumspris (5/45 kr. og 104 årlige ture).

## 4. Udfordringsbilledet

Ser man på NT's kommunefordelte budget for 2024, som ligger til grund for de ca. 10 mio. kr. det var nødvendigt at tilføre Rebild Kommunes budget til NT-kørsel, står det klart, at flextrafik står for den klart største del af stigningen. Stigningen skyldes både aktivitetsstigninger, dvs. stigninger i antallet af ture i de seneste år, og den store prisstigning, der er forårsaget af det seneste udbud af flextrafikken.

De største stigninger er sket i den kørsel, som ligger i CBU, CFH og CAB. Den øvrige flexkørsel er faktisk reduceret ift. budget 2023. For den kollektive trafik gælder det, at budgettet er hævet marginalt, hvilket dækker over øget brug af ordningerne flex- og plustur. På trods af disse forskelle har alle områder været behandlet i afdækningen for at undersøge mulighederne for optimering hele vejen rundt.

### 4.1. Manglende fokus og opfølgning

Helt overordnet står det klart, at kørselsområdet generelt ikke har haft tilstrækkeligt fokus hverken centralt eller i de enkelte centre og afdelinger. Der er blevet budgetteret baseret på budgettal modtaget fra NT i stedet for selv at foretage aktivitetsskøn og på den måde kvalificere budgettet med udgangspunkt i kendskab til den demografiske udvikling samt aktivitetsskøn på de enkelte fagområder. Samtidig har der ikke været nogen konsekvent økonomistyring ift. udgifterne til NT. Derudover kan det på baggrund af afdækningsprocessen konstateres, at NT-området i de enkelte centre ofte får et meget begrænset fokus, da det ikke overraskende er kerneopgaverne, som har det primære fokus. Kørselskontoret er den åbenlyse undtagelse, da optimering af kørselsmønstre netop er del af kerneopgaven. Men det er i høj grad sket inden for egne rammer og med udgangspunkt i kørselsbestillingerne, som de kommer ind fra andre centre og afdelinger. Så samlet set er der generelt et begrænset ejerskab på området.

Havde fokus og dermed opfølgningen været tættere, ville det allerede tidligere have stået ganske klart, at udgifterne havde udsigt til at stige. Det har i forbindelse med afdækningen kun været muligt at tilgå data tilbage fra 2021 og det er således ikke muligt at opgøre og vurdere aktivitetsniveauet både før og efter Coronapandemien. Men det ses tydeligt at der fra starten af 2021 og frem til efteråret 2022 skete en betydelig stigning i omfanget af kørsel (antal ture). Således var omfanget steget med ca. 23% fra 2021 til 2022, mens det kun steg med ca. 8% fra 2022 til 2023. Til gengæld var resultatet i Rebild Kommune af udbud 31.2 af flextrafik hen over årsskiftet 2022-23 en betydelig stigning i prisen for kørsel på ca. 34% (fra 1. kv. 2023 til 1. kv. 2024) med virkning fra august 2023. Det er helt klart at dette forhold udgør den væsentligste årsag til at udgifterne til NT-kørslen og dermed budgettet for 2024 er øget uforholdsvist meget. Da dette alt andet lige ikke er et forhold der kan gøres noget direkte ved inden for den aktuelle kontraktperiode, er det på den korte bane nødvendigt at søge muligheder for optimering på alle andre områder.

### 4.2. Manglende fokus på serviceniveau

Det politiske serviceniveau blev vedtaget i 2017. Men der har i afdækningen været flere eksempler på, at der reelt har været praktiseret et højere serviceniveau end det fastlagte. Det afspejler givetvis at det primære fokus er på løsning af kerneopgaven, uden særlig opmærksomhed på de afledte konsekvenser for udgifterne til kørslen.

### 4.3. Prisdannelsen i flextrafikken

En stor del af arbejdet med afdækningen er gået med at opnå mere klarhed over nogle af de helt basale mekanismer, som bestemmer priserne for de enkelte ture i flextrafikken. På den baggrund er der skabt mere klarhed over, hvilke "håndtag" kommunen har til rådighed ift. at sikre mest trafik for pengene. Det står på den

baggrund klart, at det på mange områder er delvist ude af kommunens hænder, om en konkret tur bliver relativt dyr eller billig.

Et afgørende forhold er, at vognmanden kompenseres for tom-kørsel. Det betyder ganske enkelt, at hvis kommunen bestiller en tur fra A til B, bliver vognmanden også betalt for den tom-kørsel, der sker fra en taxa, kører hjemmefra til A og igen fra B og hjem. Hvis taxaen så kan tage flere ture i forlængelse af hinanden (kædekørsel) eller endda have flere passagerer med på (dele af) samme strækninger, vil udgifterne til denne tomkørsel blive delt ud over alle de ture som blev kørt og de enkelte ture vil dermed blive billigere.

En helt afgørende faktor for omfanget af denne tom-kørsel er selvsagt, hvor den enkelte vogn/taxa har hjemsted og kører ud fra. For at tage højde for at dette har en betydning for, hvor store udgifter en aftale med den enkelte vognmand medfører, regnes denne tom-kørsel med, når der sker en vurdering af tilbud på de enkelte ruter i udbudsprocessen. Således vil to vognmænd med samme tilbudte timepris ikke blive vurderet til at være lige dyre. Dette forhold forstyrres dog af andre hensyn, som kan betyde at det ikke bliver det umiddelbart billigste tilbud, som rent faktisk vinder opgaven. Det skyldes at en vognmand kan byde ind på flere ruter end der reelt ønskes. Når NT så skal vurdere de indkomne tilbud, ses der på tværs af alle kommunerne og vinderne udpeges ud fra, hvad der giver den samlet set bedste pris for NT. Således vil en større volumen af kørsel i de udbudte pakker til den lavest mulige timepris blive tilgodeset. Denne tilgang betød helt konkret, at det i mange tilfælde ikke var de billigste bud på Rebilds udbudte ruter i seneste udbudsrunde, der fik tildelt kontrakterne. Således betaler Rebild i udgangspunktet en højere pris grundet mere tom-kørsel. Det er dog usikkert om udfaldet havde været meget anderledes, hvis udbuddet ikke havde været samlet under NT, men i stedet udbudt kommunevist. Men det tidsmæssige sammenfald i alle kommunernes udbud på en gang må alt andet lige vurderes at have betydning ift. den måde vognmændene vælger at byde ind.

#### 4.4. Manglende krav til udbudsprocessen

Et andet område som har fået for lidt fokus fra Rebild Kommunes side er forløbene omkring udbud af kommunens busruter og faste flexkørsel. Det er vurderingen, at det både skyldes kommunens manglende forståelse for og engagement i processerne samt NT's tilsyneladende manglende vilje til fuldt ud at inddrage kommunen i alle de centrale beslutninger vedr. udarbejdelsen af udbudsmaterialet. I forhold til sidstnævnte opleves det i nogen grad, at NT kun inddrager overfladisk og reelt ønsker at gøre det på egen måde.

#### 4.5. Strategisk dialog med NT

Det er vurderingen, at der er et godt samarbejde om den daglige koordinering af driften, som i høj grad hviler på en stor tillid til NT. Men det vurderes ligeledes, at Rebild Kommune generelt står svagt i forhold til at varetage kommunens mere overordnede interesser over for NT, fordi dette perspektiv måske forsvinder lidt i den praktiske koordinering af driften. Det skyldes i høj grad det begrænsede fokus, som beskrevet tidligere. Samtidig har kommunens repræsentanter ikke sikret en fælles videndeling, koordinering og afstemning af budskaber forud for møder med NT's ledelse. Begge forhold har bidraget til at kommunens repræsentanter måske ikke har haft den nødvendige indsigt i de mange rammer og mekanismer, der er på spil. Således er kommunen ofte meget afhængig af vejledning og råd fra netop NT, hvilket gør det svært at udfordre de fortællinger og perspektiver, som NT bringer med ind i samarbejdet. Det opleves desuden ofte at input og spørgsmål bliver affejet af NT. Som konkret eksempel på dette har kommunen historisk spurgt NT til råds ift. forslag til valg af områder, når der skulle gennemføres generelle besparelser. Det opleves, at NT i sådanne situationer er ivrige efter at sælge konsulenttydelser til kommunen, f.eks. i form af et "effektiviseringsprojekt".

Under afdækningen har det flere gange vist sig vanskeligt at etablere og fastholde den ønskede dialog på det rette niveau med NT. Det har fx gjort sig gældende ift. at få en teknisk afklaring og klarhed ift. prisdannelsen i flextrafikken. Uden en klar forståelse af denne er det svært at indgå i en mere overordnet kritisk dialog herom.

Endelig har den politiske repræsentation umiddelbart også været for løst koblet til forvaltningen og den konkrete drift. Her står Rebild Kommune i sig selv forholdsvis svagt over for NT, hvis der ikke koordineres og samarbejdes med de øvrige kommuner.

## 5. Muligheder for prioritering og styring

Generelt gælder det, at alle transportbehov så vidt muligt bør dækkes med den billigst mulige transportform. Derudover kan der i sammenhæng med det pædagogiske perspektiv især for børn og unge være fokus på lære at kunne transportere sig selv f.eks. i den kollektive trafik i stedet for den visiterede (og alt andet lige dyrere) kørsel.

Som beskrevet tidligere, har en vigtig del af afdækningen været at skabe et overblik og en forståelse af de håndtag, som kommunen har mulighed for at tage i brug for at sikre mest mulig trafik for pengene. Det har vist sig at være mere begrænset end forventet, da mange forhold er afhængige af eksterne aktører eller strukturer på tværs af NT-kommunerne. Det afspejler også, at området har været relativt hensigtsmæssigt drevet. Men der er dog en række områder, hvor der kan iværksættes tiltag, som vil kunne gøre en positiv forskel. Det forudsætter dog generelt, at der prioriteres ressourcer til at følge tættere op og opbygge og fastholde et bedre kendskab til den måde området fungerer på.

### 5.1. Kollektiv trafik

I forhold til busdriften er det forholdsvis enkelt. De afgørende rammer er kontraktperioderne samt antallet af køreplanstimer på de enkelte ruter. Dertil kommer den løbende indeksering af priserne med udgangspunkt i prisudviklingen på brændstof. Eftersom busserne understøtter en betydelig del af skolekørslen, kan der ikke uden videre ændres i omfanget af busdriften uden at tage højde for, at der fortsat vil være et transportbehov for en stor gruppe skoleelever. Alligevel er det under afdækning blevet klart, at der med fordel kan følges tættere op på passagertallet på de enkelte ruter med henblik på løbende at vurdere, om udgifterne fortsat står mål med det konkrete transportbehov som løses, samt om hvorvidt det over tid måske ville være billigere at lade nogle grupper transportere på anden vis (f.eks. plustur, flextrafik eller egen befordring med pendlerkort / godtgørelse).

Det er samtidig særligt vigtigt at vurdere de enkelte ruter ifm. genudbud af ruterne. Hvis der reduceres i omfanget af køreplantimer i løbet af en kontraktperiode, vil vognmanden være berettiget til en kompensation i form af en bod, hvis ændringerne er større end 20 % procent i løbet af kontraktperioden eller 7,5 % fra år til år. Det kan undgås, hvis ændringerne først implementeres ved indgåelse af nye aftaler.

### 5.2. Flextrafik

Når det kommer til flextrafikken, er det mere kompliceret. På baggrund af møder og anden dialog med NT står det klart, at de primære håndtag kommunen har ift. at påvirke udgifterne til flextrafikken er gennem serviceniveauet og den konkrete planlægning og kapacitetsoptimering ift. de faste ruter. Her er en central anbefaling fra NT, at hensynet til at optimere planlægningen af de faste ruter skal tænkes bedre ind når der bevilliges kørsel. Selvom det primære hensyn altid må være det transportbehov, som lægges til grund for kørselsbevillingen, er det i forbindelse med afdækningen blevet klart, at der er et potentiale for, at der, uden de store faglige omkostninger, kan ske en mere effektiv planlægning og koordinering af flextrafikken på tværs.

Men det kræver, at der i hvert enkelte tilfælde sker en konkret afvejning af faglige behov (som f.eks. afhentningstidspunkter og fysiske/psykiske begrænsninger) på den ene side og logistiske hensyn og muligheder (sam- og kædekørsel) på den anden. Det forudsætter en kultur mellem bestiller og planlægger, hvor det er gensidigt legitimt at være nysgerrig på, om kørslen kunne tilrettelægges på en smartere måde.

Her er der i afdækningen blevet peget på, at der måske ikke altid er blevet forvaltet i tråd med det serviceniveau, der blev fastlagt tilbage i 2017 i forbindelse med den forrige NT-analyse. Således var der forud for afdækningen iværksat en proces på skoleområdet, som har givet anledning til, at der allerede er iværksat flere tiltag for at skærpe fokus og stramme op med udgangspunkt i det allerede besluttede serviceniveau. Det gælder f.eks. afhentning på distriktsskolen i stedet for på hjemmeadressen, hjemkørsel på få faste tidspunkter i stedet for på mange forskellige tidspunkter, samt fokus på at undgå udgifter til transport når børn ikke møder i tilbud. Det kunne pege på et generelt behov for at genbesøge serviceniveauet for at sikre, at der, især i lyset af de stigende udgifter, generelt administreres korrekt. Samtidig er det en mulighed for at samle op på, om der er behov for at opdatere serviceniveauet og samtidig sikre fortsat politisk opbakning til eventuelle opstramninger.

Også i forhold til flextrafikken kan kommunen med fordel engagere sig og tage mere ejerskab i udbudsprocessen. Eftersom der i august 2023 startede en ny 4-årig kontraktperiode, er det ikke aktuelt foreløbigt og har derfor ikke været højt prioriteret i afdækningsprocessen. Men det er vigtigt, at det frem mod næste udbud sikres, at der er fuld klarhed over, hvordan Rebild Kommune i udformningen af udbuddet forventeligt står sig bedst i afvejning mellem krav til vognmændene og det prisniveau man kan forvente. Det er således afgørende, at de pakker af fast kørsel, som udbydes, ikke indeholder for mange krav, der medfører højere priser, ligesom det gælder om at strukturere pakkerne, så de er så attraktive som muligt for flest muligt at byde ind på med en god pris.

### 5.3. Kategorisering af trafikfarlige veje

Kommunen skal finansiere og sørge for transport til og fra distriktsskolen, hvis skolevejen er erklæret trafikfarlig. Forældre kan anmode kommunen om at få vurderet skolevejen. Kompetencen til at afgøre, hvorvidt en vejstrækning må betragtes som trafikfarlig er tillagt kommunalbestyrelsen - i Rebild Kommune delegeret til Børne- og Familieudvalget jf. styrelsesvedtægt for Rebild Kommunes skolevæsen. Forinden afgørelsen skal der indhentes udtalelse fra politi og vejmyndighed.

Det er som en del af afdækningen blevet undersøgt, om det er muligt at sammenligne omfanget af udgifter, som følge af trafikfarlige skoleveje på tværs af kommunerne. Men NT oplyser, at det ikke umiddelbart er muligt grundet manglende ensartede registreringer på tværs af kommunerne. Forvaltningen vil derfor undersøge om andre kommuner har gode erfaringer med at håndtere området, eftersom det ikke umiddelbart er forhold, der kan gøres det store ved, så længe man ønsker at følge myndighedernes anbefalinger. Det er værd at bemærke, at udgifterne som følge af trafikfarlige veje er begrænset til ca. 2 % af udgifterne til flextrafikken (2023). Samtidig er omfanget af kørsel pga. trafikfarlig vej let faldende med ca. 15 % færre ture i 2023 end i 2022.

Dog vil det give mening at sikre, at der sker en genvurdering af en trafikfarlig vej, når der foretages ændringer med betydning for vejforløb og trafik som f.eks. etablering af cykelsti, omfartsvej og lignende. Det kan samtidig overvejes om delegationen med fordel kan flyttes fra BFU til TMU.

## 6. Anbefalinger

I det følgende præsenteres en række anbefalinger på de områder, hvor der vurderes at være et potentiale for at bidrage til, at Rebild Kommune får mere trafik for pengene. Anbefalingerne foreslås iværksat på baggrund af en konkret vurdering af den besparelse, der potentielt kan opnås, sammenholdt med de ressourcer, som det vil kræve at forberede og implementere de konkrete tiltag på de enkelte områder. Således skal allokeringen af ressourcer stå mål med det forventede udbytte.

### 6.1. Ledelsesinformation

En klar anbefaling, som afdækningen har givet anledning til, er at sikre et retvisende overblik over økonomi og aktiviteter på NT-kørselsområdet. Det er nødvendigt at følge området tæt for at kunne forholde sig til udviklingen. Således er der allerede udarbejdet et grundlæggende udkast til en model, som kan vise udviklingen i flextrafikken både samlet set og centervist.

Arbejdet med at udvikle disse er således fortsat i gang og foreslås efterfølgende integreret i kommunens ledelsesinformationsportal. Her skal det være muligt at følge tre nøgletal. For det første kan den samlede udgift følges og det vil, såfremt det teknisk kan lade sig gøre, være muligt at dykke ned på de enkelte delområder/afdelinger. Herudover er det muligt at følge udviklingen i aktiviteten (omfanget af ture der køres i flextrafikken). Endelig beregnes der en gennemsnitlig udgift pr. tur, således det bliver muligt at adskille udviklingen i prisen og udviklingen i antal ture, der bestilles. Prisen pr. tur afspejler først og fremmest den timepris, der betales for kørslen. Men den påvirkes også, hvis f.eks. en gruppe borgere skal transporteres kortere eller længere, som en afledt effekt af omstruktureringer.

En lignende model for opfølgning på bustrafikken skal ligeledes udarbejdes. Her skal det være muligt at følge udviklingen i udgifterne for hver busrute og holde dem op imod både budget og udviklingen i antal passagerer.

Ovenstående opgørelser stilles til rådighed for centercheferne, som på den baggrund har bedre mulighed for at handle og evt. uddelegere ansvaret for en tættere opfølgning på udvalgte områder. Centercheferne vil sammen med nøglemedarbejdere blive tilbudt en introduktion til opgørelserne, som herefter foreslås indarbejdet i den løbende økonomiopfølgning i samarbejde med områdets økonomikonsulent. Det konkrete setup aftales i det enkelte center. Der udestår fortsat et arbejde med at opdatere kategoriseringer og afgrænsninger samt at ensrette bogføringspraksis, så det bedre afspejler virkeligheden på områderne i 2024 og frem.

#### ➤ **Anbefaling 1:**

Fast halvårlig opfølgning på tværgående nøgletal i SL med fokus på fælles drøftelse af mulighederne for at få mest mulig trafik for pengene. Centercheferne får derudover adgang til egne nøgletal på ”portalen” hver måned

### 6.2. Analyse på mikroniveau

NT fremsender hver måned lister med specifikationer vedr. de enkelte ture i flextrafikken for den senest afsluttede måned. Disse lister er hidtil kun blevet anvendt ifm. at sikre korrekt bogføring af udgifterne. Men listerne rummer et stort potentiale for at se nærmere på udgifterne og zoome helt ned på udvalgte delområder eller endda personniveau. Det giver f.eks. mulighed for at identificere de dyreste ture og på den baggrund afdække, om der kunne være mulighed for at foretage tilpasninger, som kan bidrage til at optimere kapacitetsudnyttelse i den samlede kørsel.



Det kunne f.eks. være ved at undersøge, om det er muligt flytte et afhentningstidspunkt en halv time, så det måske kan blive muligt at få en ekstra tur ind på en eksisterende taxarute og på den måde nedbringe udgiften. Det kunne også ske ved, at hver skole får adgang til en oversigt over de ture, der er kørt den seneste måned med henblik på at vurdere, om der kunne samles flere i samme bil eller om det blot var muligt at flytte tidspunkterne en smule, så flere ture ville kunne lægges i umiddelbar forlængelse af hinanden (kædekørsel).

Endelig giver listerne mulighed for at undersøge, om der kunne være potentialer for at optimere og samtænke kørslen på tværs af centrene. Det skal selvfølgelig ske inden for rammerne af, hvad der både fagligt giver mening og er rimeligt, samt de tidsmæssige rammer, der ligger i det vedtagne serviceniveau. Det er dog en øvelse, som ikke umiddelbart kan gribes an med en simpel og tværgående tilgang, som kan fange alle potentialerne. Det kræver at der udvælges et fikspunkt, som danner udgangspunkt for analysen. Det kunne f.eks. være alle ruter (vogne), som kører til eller fra et bestemt område/institution eller områder, hvor det vurderes at udgifterne er uforholdsmæssigt høje ift. afstanden og/eller tidspunktet. Samtidig kræver det, at det sker med inddragelse af personer, der som minimum har et generelt kendskab til det enkelte område og gerne har indsigt i, hvilke forhold der potentielt kunne justeres som f.eks. afhentningstidspunkter og passagerernes særlige behov. Det vil her være oplagt at have særligt fokus på de grupper af f.eks. unge i skole eller uddannelse, som gradvist kan lære at transportere sig selv.

Projektgruppen vil stå for en sådan analyse af potentialer på tværs af hele flextrafikken baseret på 1. kvartal 2024. Projektgruppen vil herefter gå i dialog med de enkelte centre med henblik på at se på, hvor meget der reelt kan optimeres på kørslerne, når de faglige hensyn fortsat skal tilgodeses. Med udgangspunkt i udbyttet fra projektgruppens analyse, skal der tages stilling til etablering af en fast løbende model for opfølgningen, hvor anbefalingen vil være at Fællescenter Økonomi halvårligt vil stå for den indledende potentialeanalyse og de enkelte fagcentre efterfølgende gennemgår resultaterne af analysen på hver sit område.

➤ **Anbefaling 2:**

Projektgruppen gennemfører en tværgående analyse af potentialer i kørselsmønstre baseret på 1. kvartal 2024. På den baggrund etableres en fast model for halvårlige analyser af potentialerne i kørselsmønstre, hvor Fællescenter Økonomi står for dataanalysen og fagcentre forsøger at realisere potentialerne

### 6.3. Samarbejdet med NT

Det vurderes, at Rebild Kommunes dialog med NT kan styrkes markant, navnlig på strategisk niveau, ved at sikre systematisk og konsekvent indsamling af tværgående input, forud for møderne mellem Rebild Kommune og NT, så repræsentanterne fra kommunen samlet set står stærkere i dialogen med NT. Der foreslås derfor en mere formaliseret organisering og tilgang til den strategiske dialog, som er forankret på direktør- og/eller økonomichefniveau. Det er afgørende, at der kan lægges vægt bag Rebild Kommunes interessevaretagelse. Dette fordrer at Økonomiudvalget løbende har områdets problematikker på dagsordenen for at kunne udstikke retningen for Rebild Kommunes samarbejde med NT.

Det forudsætter, at der skabes klarhed over, hvilke forhold, der umiddelbart kan drøftes med den øverste ledelse hos NT, og hvilke forhold, der kræver en forudgående dialog på et andet niveau forud for en sådan drøftelse. Dette med henblik på at sikre Rebild Kommune den nødvendige forberedelse og viden forud for møderne. Det gælder fx når omfanget af administrative omkostninger hos NT umiddelbart anses som værende overraskende høje. Her er det vigtigt at få afdækket de konkrete forhold og argumenter, således det forud for en drøftelse heraf står helt klart, om der særlige forhold, som kommunen bør være bekendt med ligesom det må være rimeligt at give NT mulighed for at forberede sig på en eventuel kritisk udfordring af dennes praksis mv.

En del af den strategiske dialog med NT kan fokusere på forhold, der ligger inden for de nuværende rammer. Det kunne f.eks. være et ønske om mere gennemsigtighed i prismekanismen og forslag til justering af krav i udbudsbetingelser til vognmænd. Derudover kan den sigte mod at påvirke rammerne med udgangspunkt i kommunens interesser. Det kunne både være generelt at søge indflydelse ift. den mere overordnede retning i NT samt den mere konkrete indflydelse på rammerne omkring tilrettelæggelse og afregning af NT-kørsel.

Samtidig skal arbejdet med at klæde Rebild Kommunes politiske repræsentant i NT's bestyrelse på styrkes, så der gives mulighed for at få input fra forvaltningen til aktuelle dagsordener og generelle problematikker. Dette vil dog forudsætte, at der lægges pres på NT ift. at dagsorden til bestyrelsesmøder udsendes i god tid inden møderne, således både den politiske repræsentant og forvaltningen har mulighed for at læse og forholde sig til punkterne inden mødet.

Som en del af forberedelsen, og for samtidig at søge muligheden for at stå stærkere med Rebild Kommunes synspunkter over for NT, foreslås det endvidere, at der søges et tættere samarbejde med de øvrige nordjyske kommuner.

- **Anbefaling 3:**  
Nedsættelse af fast gruppe til strategisk koordinering og forhandling med NT
- **Anbefaling 4:**  
Afsøge muligheder for etablering af samarbejde med øvrige kommuner i NT
- **Anbefaling 5:**  
Faste aftaler med politisk repræsentant i NT's bestyrelse om løbende koordinering/forberedelse
- **Anbefaling 6:**  
NT-området tages løbende op i Økonomiudvalget med udgangspunkt i referater fra NT's bestyrelse med henblik på at sikre politisk viden og ejerskab til kørselsområdet.

#### 6.4. Budgetmodel

Udover at følge tættere op på udviklingen i udgifter, aktiviteter og gennemsnitspriser på kørselsområdet, foreslås det, at der udarbejdes et bud på en budgetmodel, hvor udviklingen i priseniveauet alt andet lige indregnes i basisbudgettet for det kommende år. Samtidig skal der være opmærksomhed på at ændringer i driften også implementeres i budgetterne, hvis f.eks. der flyttes trafik fra nedlagte ruter til flextrafikken.

- **Anbefaling 7:**  
Udarbejdelse af forslag til budgetmodel

#### 6.5. Organisering

Med udgangspunkt i opdraget har det i afdækningen været drøftet, om der har været nye indsigter, som har givet anledning til at foreslå ændringer i organiseringen omkring NT-kørslen. Det er her vurderingen, at organiseringen ikke har udgjort et problem hidtil, ligesom det ikke vurderes, at en del af løsningen skal findes i justeringer heri fremadrettet.

Det er vurderingen, at koblingen mellem budgetansvar og bevillingskompetence er fornuftigt sammenfaldende på alle de områder, hvor kørslen er direkte knyttet til (og en forudsætning for) en primær kommunal

ydelse/indsats i samme center, som f.eks. skolegang eller dagtilbud. Undtagelsen er alene flexhandicap og lægekørsel, hvor de aktiviteter som nødvendiggør kørsel, ikke er kommunale tilbud/ydelser. Samtidig er det vurderingen, at der ikke ligger reelle skøn i visitationen til disse former for kørsel. Derfor kan bevillingen her uproblematisk ligge i kørselskontoret, hvilket også er tilfældet.

Fremfor at omorganisere handler det i højere grad om at sikre bedre forudsætninger for en tættere opfølgning samt et styrket fælles og tværgående samarbejde om at finde den bedst mulige afvejning mellem faglige og logistiske hensyn i den løbende planlægning af kørslen. Her er der allerede ved at blive aftalt nye former for vidensdeling mellem bestiller (fagcentret) og planlægger (kørselskontoret), så relevante oplysninger om eventuelle særlige krav fra passagererne og institutionerne samt gunstige tidspunkter ift. planlægningen bringes systematisk frem i lyset, så de nødvendige afvejn timer mellem kørselsbehovet og logistikken nemmere kan foretages. Det vil forventeligt kræve en løbende udvikling at finde det rette niveau og den rette form med en klart defineret ansvarsfordeling mellem bestiller og kørselskontoret.

➤ **Anbefaling 8:**

Den nuværende organisering fastholdes og det praktiske samarbejde mellem bestiller (fagcenter) og planlægger (Kørselskontoret) styrkes med henblik på bedre videndeling og afvejning af faglige og logistiske hensyn

## 6.6. Serviceniveau

Det er ikke umiddelbart vurderingen, at der aktuelt er behov for betydelige justeringer i serviceniveauet. Til gengæld er der fundet eksempler på konkret praksis, der indikerer et behov for at sikre, at det vedtagne serviceniveau overholdes, således der ikke generes merudgifter, som følge af et uformelt (højt) serviceniveau på enkelte områder. Når der skal findes budgetreduktioner på grund af enten merforbrug eller besparelser, kan det medføre oplevede serviceforringelser. Det vurderes generelt at være hensigtsmæssigt, at serviceniveauet får et servicetjek med jævne mellemrum, hvor der kan tages højde for eventuelle ændringer f.eks. i lovgivning eller i kommunens løsning af kerneopgaven.

➤ **Anbefaling 9:**

Det nuværende serviceniveau sammenholdes med den reelle praksis (ligesom det er sket på skoleområdet) og der følges herefter op på virkningen af eventuelle justeringer

➤ **Anbefaling 10:**

Serviceniveauet genbesøges hvert fjerde år (midt i byrådsperioden) for at sikre, at det lever op til gældende lovgivning og samtidig fortsat har politisk opbakning