

Antrag des Regierungsrates vom 14. Juni 2023

5918

**Beschluss des Kantonsrates
betreffend Grundsätze über die mittel- und langfristige
Entwicklung von Angebot und Tarif im öffentlichen
Personenverkehr (ZVV-Strategie 2025–2029)**

(vom)

Der Kantonsrat,

nach Einsichtnahme in den Antrag des Regierungsrates vom 14. Juni 2023,

beschliesst:

I. Öffentlicher Orts- und Regionalverkehr
Fahrplanjahre 2025–2029

I. Ziele

- a) Die aufgrund der Bevölkerungs-, der Arbeitsplatz- und der Mobilitätsentwicklung erwartete zusätzliche Nachfrage im öffentlichen Orts- und Regionalverkehr wird abgestimmt auf die angestrebte räumliche Entwicklung und unter Berücksichtigung der Finanzierbarkeit abgedeckt.
- b) Das Angebot wird angepasst, wo Optimierungen nötig sind sowie dort, wo der öffentliche Verkehr Marktpotenzial aufweist. Die Ausgestaltung des Angebots trägt zum Dekarbonisierungsziel des Kantons bei.
- c) Die Kundenzufriedenheit soll auf dem Niveau von mindestens 76 Punkten gehalten werden.
- d) Die Kostenunterdeckung wird nach dem geplanten Wegfall der Vorteilsanrechnung und infolge des höheren Preis- und Zinsniveaus sowie gestiegener Energiekosten auf höherem Niveau stabilisiert. Der Kostendeckungsgrad soll dabei über 60% gehalten werden.
- e) Die Verkehrsleistungen werden klimafreundlich und energieeffizient erbracht. Der ZVV trägt mit seinem emissionsarmen und wirtschaftlichen Betrieb zu einer guten Lebensqualität im Kanton Zürich bei.

2. Stossrichtungen

Verkehrsangebot und -infrastruktur

Ein qualitativ hochstehendes Angebot des öffentlichen Verkehrs (öV) zeichnet sich durch wettbewerbsfähige Reisezeiten, einen leichten Zugang und dessen einfache Nutzung sowie durch eine hohe und durchgängige Servicequalität aus. Der ZVV baut auf Basis dieser Grundsätze das Angebot für den Pendler- und Freizeitverkehr gezielt aus. Der öffentliche Verkehr ist mit seiner effizienten und umweltfreundlichen Leistungserbringung Teil der Lösung einer klimafreundlichen Bewältigung der Mobilitätsbedürfnisse.

a) S-Bahn

Die Planungen für den weiteren Angebotsausbau der Zürcher S-Bahn werden fortgesetzt. Bis zur Umsetzung des Angebotskonzepts mit dem Ausbauschnitt 2035 des strategischen Entwicklungsprogramms Bahninfrastruktur (STEP) sind bedarfsgerecht zusätzliche Kapazitäten bereitzustellen, wo dies betrieblich möglich ist.

Mit dem Angebotskonzept des STEP-Ausbauschnitts 2035 wird ein erster Umsetzungsschritt der S-Bahn zweiter Generation (S-Bahn 2G) realisiert. Dafür sind neben den Schlüsselprojekten MehrSpur Zürich–Winterthur sowie dem Ausbau des Bahnhofs Stadelhofen weitere wichtige Infrastrukturausbauten und das Bereitstellen einer zusätzlichen Serviceanlage sowie von ausreichenden Abstellkapazitäten erforderlich. Die Bauvorhaben sollen möglichst verzögerungsfrei umgesetzt werden. Die Einschränkungen für die Fahrgäste während der Bauzeit sind zu minimieren.

Die Planungen für einen folgenden STEP-Ausbauschnitt sind aktiv voranzutreiben.

b) Tram- und Stadtbahnen

Die Projekte Tram Affoltern in der Stadt Zürich und die Verlängerung der Glattalbahn von Zürich Flughafen bis Kloten Industrie werden zur Baureife gebracht. Nach Vorliegen der Baubewilligungen und Kreditbeschlüsse werden sie ab 2026 umgesetzt.

Die Projektierungen für die Verlängerung der Glattalbahn von Kloten Industrie bis Bassersdorf sowie für die Tramtangente Nord von Zürich Affoltern via Oerlikon nach Stettbach werden aufgenommen mit dem Ziel, dem Bund die beiden Ausbauten rechtzeitig zur Aufnahme ins Agglomerationsprogramm der sechsten Generation beitragen zu können. Für die Verlängerung der Glattalbahn im Korridor Stettbach–Dietlikon werden Abklärungen vorgenommen. Die Projektierungen verfolgen das Ziel, langfristig hohe Reisegeschwindigkeiten für die Trams sicherzustellen unabhängig zukünftiger Tempobeschränkungen für den Individualverkehr.

c) Bus

Im Busnetz werden ein attraktives Angebot, eine hohe Zuverlässigkeit, ausreichende Kapazitäten und eine zunehmende Klimafreundlichkeit angestrebt. Die Aufwertung nachfragestarker Buslinien in Stadtlandschaften und urbanen Wohnlandschaften wird vorangetrieben (Eigenstrassierung, dichter Takt, lange Betriebszeiten). Wo es die Nachfrage erlaubt oder erfordert, werden auf den übrigen Buslinien schrittweise Taktlücken geschlossen, Taktverdichtungen vorgenommen oder die Betriebszeiten angepasst. Das Anliegen einer attraktiven Reisezeit und der behinderungsfreien Fahrt der Busse ist unter Berücksichtigung des Lärmschutzes, der Verkehrssicherheit sowie einer angemessenen Leistungsfähigkeit für die übrigen Verkehrsteilnehmenden mit Nachdruck zu verfolgen. Der ZVV setzt sich für geeignete Massnahmen zur Busbevorzugung ein.

d) Schifffahrt

Das bestehende Schifffahrtsangebot wird weiter optimiert und soll dort, wo ein entsprechendes Marktpotenzial besteht, bei Bedarf gezielt angepasst und ausgebaut werden.

e) Nachtnetz

Das zeitgemässe neue Nachtnetzkonzept soll bei Bedarf schrittweise dort ausgebaut werden, wo es seine Stärken hat und Marktchancen bestehen.

f) Fernverkehr

Der ZVV setzt sich für einen weiteren Ausbau des Fernverkehrsangebots mit Fokus Freizeitverkehr, internationaler Fernverkehr sowie Nachtzüge ein. Im Einzugsgebiet der Zürcher S-Bahn ist die Abstimmung zwischen Fernverkehr und S-Bahn-Angebot weiter zu optimieren.

g) Hindernisfreier öffentlicher Verkehr

Der ZVV setzt sich bei den weiteren zuständigen Stellen auch nach der vorgeschriebenen Umsetzungsfrist Ende 2023 dafür ein, dass alle verhältnismässigen Massnahmen für eine hindernisfreie Ausgestaltung des öffentlichen Verkehrs umgesetzt werden. Wo bauliche Massnahmen nicht oder nicht fristgerecht erfolgt sind, kommen gemäss den gesetzlichen Bestimmungen Ersatzmassnahmen zum Tragen. Der ZVV koordiniert die Arbeiten zur Umsetzung der Ersatzmassnahmen und setzt sich dafür ein, dass diese von den Fahrgästen einfach genutzt werden können. In Bezug auf die Finanzierung wird eine verursachergerechte Regelung angestrebt.

Ergänzende Mobilitätsangebote

Die dynamischen und innovativen Entwicklungen im Bereich der Mobilität werden aktiv beobachtet. Erfolgversprechende Ansätze, die eine sinnvolle Ergänzung zum öffentlichen Verkehr darstellen, werden weiterverfolgt. Im Vordergrund stehen Kooperationen.

Umwelt

Im ZVV werden serienreife, umweltfreundliche und energieeffiziente Fahrzeuge und Schiffe beschafft, die dem Stand der Technik, dem Einsatzzweck und den betrieblichen Anforderungen entsprechen sowie ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen. Die Entwicklungen auf dem Markt werden technologieoffen beurteilt.

Mit der Dekarbonisierungsstrategie des ZVV werden der Absenkungspfad der CO₂-Emissionen und die Migration von Dieselbus- zu CO₂-freien Buslinien aufgezeigt. Bis 2035 sollen die Treibhausgasemissionen der Busflotte halbiert werden. Die Umstellung soll sich vor allem an der technischen Entwicklung ausrichten. Ab 2040 soll der Busbetrieb im gesamten ZVV keine Treibhausgasemissionen mehr verursachen.

Fahrgastinformation

Der ZVV positioniert sich als einer der führenden Vermittler von Informationen im öffentlichen Personenverkehr im Grossraum Zürich und der Schweiz. Alle reiserelevanten Informationen werden jederzeit und aus einer Hand angeboten. Der ZVV ist über die gesamte Reisekette hinweg präsent. Dabei stehen die Kundenbedürfnisse im Zentrum.

Tarif

Der ZVV bringt sich auf nationaler Ebene bei der Weiterentwicklung des Tarifsystems ein. Dabei haben die fahrgastfreundliche Tarifgestaltung im Regional- und Ortsverkehr sowie die Wahrung seiner Preisautonomie höchste Priorität, auch um die Einhaltung einer angemessenen Nutzerfinanzierung sicherzustellen.

Preiserhöhungen sind bei Bedarf und abgestimmt auf die finanziellen Vorgaben und die Bedingungen im Marktumfeld umzusetzen. Der ZVV entwickelt den eigenen Tarif im Kontext der Digitalisierung und anderer Veränderungen im Umfeld weiter.

Vertrieb

Die Digitalisierung des Vertriebs wird konsequent weitergeführt. Bei der Entwicklung der digitalen Kanäle stehen die spezifischen Bedürfnisse der Fahrgäste im Einzugsgebiet der Zürcher S-Bahn im Zentrum.

Trotz der raschen Verlagerung in die digitalen Kanäle soll an einer Grundversorgung mit bedienten Service- und Beratungsstellen vor Ort festgehalten werden. Ihr Betrieb muss jedoch wirtschaftlich vertretbar

sein. Für Personen, die keine digitalen Vertriebskanäle nutzen können oder wollen, werden Beratung und Verkauf via Telefon zur ebenbürtigen Alternative der bedienten Service- und Beratungsstellen vor Ort ausgebaut.

Der Chauffeurverkauf in Regionalbussen wird durch ein einfach zugängliches, benutzerfreundliches Vertriebssystem auf der Grundlage moderner Technologien ersetzt. Eine einfache Vertriebsmöglichkeit im Fahrzeug als Abfederung wird umgesetzt. Eine kundenfreundliche und wirtschaftliche Nachfolgelösung für Ticketautomaten ab ungefähr 2030 wird gesucht.

Weiter setzt sich der ZVV für seine Unabhängigkeit von branchenfremden Systemen sowie Vermittlerinnen und Vermittlern, die zusätzliche Kosten in Form von Vertriebsprovisionen verursachen könnten, sowie für einen direkten Kundenkontakt im Vertrieb ein. Zwecks Förderung multimodaler Reiseketten werden Vertriebspartnerschaften mit anderen Mobilitätsanbietern geprüft und, falls zweckmässig, umgesetzt.

Der ZVV setzt sich zusammen mit den marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen für die Gewährleistung der Einnahmensicherung ein. Auf nationaler Ebene engagiert sich der ZVV weiterhin für Standards und Systeme zur effizienten und wirkungsvollen Fahrausweiskontrolle zwecks Einnahmensicherung.

Marktkommunikation

Die Profilierung des öffentlichen Verkehrs wird mit geeigneten Kampagnen und Massnahmen unter der Marke ZVV sowie mit den marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen im Co-Branding fortgeführt. Für Freizeiterlebnisse wird der öffentliche Verkehr weiterhin als effizienter und zuverlässiger Zubringer positioniert.

Die durch die Digitalisierung entstehenden Möglichkeiten einer fokussierten Ansprache sollen auch in Zukunft genutzt werden. Die Netzmarke ZVV soll über die ganze Reisekette des öffentlichen Verkehrs hinweg im Verbundgebiet wie bis anhin möglichst durchgängig zur Geltung kommen, um den Fahrgästen die Orientierung und den Zugang zum System des öffentlichen Verkehrs zu erleichtern.

Qualitätssteuerung

Die Schwerpunkte Zuverlässigkeit, Störungsmanagement, Sauberkeit, Personalverhalten und Sicherheit erreichen im ZVV-Gebiet eine homogene Qualität auf dem angestrebten Niveau. Dazu wird die Zufriedenheit der Fahrgäste laufend gemessen, und es werden, sofern nötig, Anreize für Verbesserungen geschaffen.

Finanzierung

Die Kostenunterdeckung des ZVV nimmt aufgrund des höheren Preis- und Zinsniveaus sowie gestiegener Energiekosten in den nächsten Jahren trotz wieder regelmässig eingeplanter Tarifmassnahmen zu. Weiter fallen die Umsetzung der Dekarbonisierungsstrategie, der Substanzerhalt und die Kapazitätserweiterung der Infrastruktur, die Erneuerung der Kundeninformations- und Verkaufssysteme sowie die Flottenerneuerung ins Gewicht. 2026 kommt es zudem zu einem Niveausprung, da die Vorteilsanrechnung, die als jährliche Pauschale von 45 Mio. Franken durch den Bund ausgerichtet wird, planmässig entfällt. Der Kostendeckungsgrad soll aber trotzdem über 60% gehalten werden. Der geplanten Entwicklung der Kostenunterdeckung und des Kostendeckungsgrads 2025–2029 wird im Grundsatz wie folgt zugestimmt:

Fahrplanjahre	Strategieperiode				
	2025	2026	2027	2028	2029
Kostenunterdeckung (in Mio. Franken)	441,7	487,1	504,4	504,8	513,7
Kostendeckungsgrad ZVV	62,8%	61,1%	60,8%	61,5%	61,6%

Die konkreten Werte von Kostenunterdeckung und Kostendeckungsgrad werden im Rahmen der jeweiligen Vorlagen zum ZVV-Rahmenkredit definitiv freigegeben.

Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit und die Finanzierbarkeit des öV-Gesamtsystems durch die öffentliche Hand haben hohe Priorität. Die Effizienz der Leistungserbringung durch die Verkehrsunternehmen wird weiter verbessert. Bei einem unbefriedigenden Preis-Leistungs-Verhältnis sollen konsequent Zielvereinbarungen zum Einsatz kommen. Leistungen werden insbesondere dann ausgeschrieben, wenn keine Zielvereinbarungen abgeschlossen werden können oder die Vorgaben nicht erfüllt werden. Für die Fahrleistungen gilt eine sozial- und umweltverträgliche Wettbewerbsordnung.

II. Die vorliegenden Grundsätze ersetzen den Beschluss des Kantonsrates betreffend Grundsätze über die mittel- und langfristige Entwicklung von Angebot und Tarif im öffentlichen Personenverkehr vom 21. Februar 2022 (Vorlage 5730).

III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

IV. Mitteilung an den Regierungsrat.

Bericht

Einleitung

Gemäss § 28 des Gesetzes über den öffentlichen Personenverkehr (PVG, LS 740.1) beschliesst der Kantonsrat mit dem Rahmenkredit die Grundsätze über die Tarifordnung sowie über die mittel- und langfristige Entwicklung des Angebots des Zürcher Verkehrsverbundes (ZVV). Der Rahmenkredit wird jeweils für eine zweijährige Fahrplanperiode festgelegt (§ 26 PVG) und stellt ein kurzfristiges Steuerungsinstrument für diese Fahrplanperiode dar. Mit den Grundsätzen, die in der Regel auch die zwei an den Rahmenkredit anschliessenden Fahrplanperioden umfassen, steuert der Kantonsrat die Entwicklung des öffentlichen Personenverkehrs im Kanton Zürich mittel- und langfristig und steckt den Rahmen für die Tätigkeit des ZVV ab.

Auf Anordnung des Bundesamtes für Verkehr wurde zwecks Harmonisierung von Fristen und Perioden verschiedener Planungs- und Finanzierungsprozesse im öffentlichen Verkehr ausnahmsweise für ein Jahr (2024) ein eigenes Fahrplanverfahren durchgeführt. Diese Umstellung wirkt sich auch auf den Rahmenkredit aus, der ausnahmsweise ebenfalls nur für ein Jahr statt für zwei Jahre beantragt wird, damit es künftig zu keinen unerwünschten zeitlichen Überlappungen von Fahrplanverfahren und deren Finanzierung kommt. Abhängig vom Rahmenkredit verschiebt sich auch die Geltungsdauer der mittelfristigen Grundsätze über Tarif und Angebot. Die vorliegenden Grundsätze umfassen ausnahmsweise fünf Jahre (2025–2029) statt vier Jahre und ersetzen den Beschluss des Kantonsrates für den Zeitraum 2024–2027 (Vorlage 5730). Die nächsten Grundsätze werden dem Kantonsrat 2026 zusammen mit dem Rahmenkredit 2027/2028 vorgelegt.

Herleitung und Aufbau der vorliegenden Grundsätze erfolgen mit Blick auf den gesetzlichen Auftrag des ZVV, seine Vision und Mission sowie die raumplanerischen Grundsätze und das Gesamtverkehrskonzept des Regierungsrates. Wie in den Vorjahren werden für die entsprechende Periode fünf übergeordnete Unternehmensziele für den ZVV formuliert, die in mehreren Stossrichtungen zu einzelnen Themen- und Aufgabebereichen konkretisiert werden.

In einem begleitenden erläuternden Bericht werden die ausschlaggebenden Einflussfaktoren und Entwicklungen pro Themenbereich ausführlicher beleuchtet und erklärt. Der sogenannte Strategiebericht 2025–2029 weist im Vergleich zu den Vorjahren eine veränderte und vereinfachte Gliederung auf. Sämtliche relevanten Inhalte aus den letzten beschlossenen Grundsätzen finden sich aber auch in der neuen Fassung wieder bzw. dienen als Grundlage für Konkretisierungen, Anpassungen oder Weiterentwicklungen.

Umfeld und Ausgangslage

Der Kanton Zürich setzt seit Jahrzehnten auf einen starken öffentlichen Verkehr für die Bewältigung und Weiterentwicklung der Mobilität in seinem Gebiet. Er bestätigt dies insbesondere durch die finanziellen Mittel, die er einerseits regelmässig für den Betrieb und Ausbau des Fahrplanangebots und andererseits für den Bau neuer Infrastrukturen für Tram- und Stadtbahnen oder Busse bewilligt.

Der öffentliche Verkehr ist aber darüber hinaus auch ein wichtiger Teil der Lösung der Herausforderungen im Klima- und Umweltschutz, weil er seine Leistungen bereits heute sehr energieeffizient erbringt und gemessen an der erbrachten Verkehrsleistung wenig CO₂ ausstösst. Zudem transportieren die öffentlichen Verkehrsmittel viele Personen gleichzeitig und platzsparend und sind somit sozusagen die ursprünglichsten «Pooling-Angebote». Diese Flächeneffizienz ist insbesondere in den dicht bebauten Städten und Agglomerationen ein grosser Vorteil.

Aus diesen und weiteren Überlegungen soll der Anteil des öffentlichen Verkehrs gemäss kantonalem Richtplan und Gesamtverkehrskonzept (RRB Nr. 25/2018) auch in Zukunft gesteigert werden. Die Vision des ZVV konkretisiert diesen Auftrag und sieht vor, dass der Anteil des öffentlichen Verkehrs am Modal Split gemäss Definition im kantonalen Gesamtverkehrskonzept von heute 32% bis 2040 auf mindestens 40% gesteigert werden soll.

Angesichts des historischen Einbruchs der Nachfrage nach den öffentlichen Verkehrsmitteln aufgrund der Auswirkungen der Coronapandemie ist dieses Ziel ambitioniert. Jedoch zeigt die relativ schnelle Erholung in den vergangenen Jahren auch, dass der öffentliche Verkehr auf einem soliden Fundament steht und dass ein qualitativ hochstehendes Fahrplanangebot wie im Kanton Zürich am Markt auch weiterhin gefragt und erfolgreich ist. Dieses Kernprodukt des ZVV soll in den nächsten Jahren weiterhin ausgebaut werden, auch wenn insbesondere auf dem S-Bahn-Netz der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) bis zur Fertigstellung und Inbetriebnahme der Grossprojekte MehrSpur Zürich–Winterthur und Ausbau Bahnhof Stadelhofen in der zweiten Hälfte des nächsten Jahrzehnts kaum Angebotsausbauten umsetzbar sind. Grössere Projekte gibt es hingegen im Bereich der Tram- und Stadtbahnen, die auch weiterhin zügig vorangetrieben werden sollen. Positiv auf die Nachfrage dürfte sich das prognostizierte Wachstum der Bevölkerung im Kanton Zürich um rund 133 000 Personen auf knapp 1,71 Mio. Personen bis 2030 und auch der Anstieg der Anzahl der Beschäftigten im gleichen Zeitraum auswirken.

Insofern richten die vorliegenden Grundsätze den Blick wieder verstärkt nach vorne und auf die sich bietenden Chancen, beispielsweise im wachsenden Freizeitverkehr – immer mit Blick auf den zur Verfügung stehenden finanziellen Spielraum des Kantons.

Die Mobilität befindet sich weiterhin in einem Transformationsprozess, angestossen durch Megatrends wie die Digitalisierung und die Urbanisierung sowie durch die wachsenden Herausforderungen im Klima- und Umweltbereich. Während viele Bereiche fremdbestimmt sind, bietet insbesondere die Digitalisierung Möglichkeiten und Chancen für den ZVV, die auch in den kommenden Jahren vor allem in den Bereichen Fahrgastinformation, Ticketkauf oder Tarifgestaltung genutzt werden sollen. Gleichzeitig bleibt es ein zentraler Auftrag des ZVV, allen Menschen einen Zugang zum öffentlichen Verkehr zu ermöglichen und benutzerfreundliche Lösungen auch für nicht digitalaffine Personen anzubieten.

Auch ausserhalb des öffentlichen Verkehrs ist die Mobilitätswelt im Wandel. Eine Rolle spielen dabei nicht nur Verkehrsmittel (Velos, Scooter, Fahrzeuge usw.), sondern auch neue Technologien und Systeme. Hier gilt es, die Schnittstellen zu Partnern, Projekten und Ideen zu erkennen oder zu schaffen, sofern sie den gleichen übergeordneten Zielsetzungen des Kantons hinsichtlich Verkehrs-, Klima-, Umwelt-, Energie- und Raumentwicklungspolitik zugutekommen. Dies ist wichtig im Hinblick auf eine starke Wettbewerbsposition, die der öffentliche Verkehr als Rückgrat einer vernetzten und zeitgemässen Mobilität einnehmen soll. Dabei sind vor allem die öV-Umsteigeknoten wichtige Schnittstellen zum Veloverkehr und Carsharing sowie zu den Mikromobilitätsangeboten.

Schliesslich erfasst der Wandel der öffentlichen Mobilität in der gesamten Schweiz die Strukturen und die Zusammenarbeit innerhalb der Branche des öffentlichen Verkehrs. Immer mehr Themen werden übergeordnet und gesamtheitlich diskutiert und geregelt. Zürich als grösster Lebensraum mit dem höchsten Mobilitätsaufkommen muss hier zwingend eine wichtige Rolle spielen. Es ist daher notwendig, dass der ZVV in diesem Umfeld weiterhin die angemessene Autonomie behält, um optimale Lösungen für die Bedürfnisse der Fahrgäste im Lebens- und Wirtschaftsraum Zürich anzubieten.

Verkehrsangebot/Infrastruktur

Das qualitativ hochstehende und auch erfolgreiche öffentliche Verkehrsangebot im ZVV zeichnet sich im Wesentlichen durch wettbewerbsfähige Reisezeiten, hohe Zuverlässigkeit, einen leichten Zugang und eine einfache Nutzung sowie eine hohe und durchgängige Servicequalität aus. Damit der öffentliche Verkehr auch in Zukunft das Rückgrat einer zeitgemässen Mobilität im Kanton Zürich bleibt, muss diesen Elementen auch bei der künftigen Planung und Weiterentwicklung grösstes Augenmerk geschenkt werden. Das Verkehrsangebot soll in den nächsten Jahren weiter optimiert und sinnvoll ausgebaut werden – sowohl im Pendler- als auch im Freizeitverkehr. Neue Infrastrukturen sind wo nötig vorzusehen, wobei auch Alternativen unter Berücksichtigung des Klimaschutzes und innovativer Technologien zu prüfen sind.

Bei der **S-Bahn** sind grundsätzlich erst wieder mit dem STEP-Ausbau schritt 2035 umfangreiche Angebotserweiterungen möglich. Voraussetzung für diesen sind insbesondere die Schlüsselobjekte Mehrspur Zürich–Winterthur zwischen Winterthur und Bassersdorf bzw. Dietlikon und Wallisellen einschliesslich des Brüttenertunnels sowie der Ausbau des Bahnhofs Stadelhofen. Ohne diese Bauwerke können die Kapazitäten nur noch punktuell durch Zusatzzüge in den Stosszeiten erhöht werden. Ebenfalls wichtig für die weitere Entwicklung sind die vorgesehenen Doppelspurausbauten auf dem Netz der Sihltal Zürich Uetliberg Bahn (SZU).

Mit dem S-Bahn-Angebot nach dem STEP-Ausbau schritt 2035 können die absehbaren Kapazitätsengpässe behoben werden. Die erforderlichen Projekte und Arbeiten, einschliesslich der hierfür erforderlichen Serviceanlage und Abstellkapazitäten, sollen daher möglichst ohne Verzug vorangetrieben werden. Darüber hinaus ist auch die Beschaffung von neuen Doppelstockzügen, die für den Angebotsausbau benötigt werden, weiterzuerfolgen. Diese Beschaffung erfolgt unter der Leitung der SBB. Schliesslich ist es wichtig, bereits jetzt die Planungen für einen nächsten Ausbauschritt der Infrastruktur nach 2035 zu vertiefen, damit der Bedarf rechtzeitig in die entsprechenden Prozesse unter der Leitung des Bundes eingespeist werden kann.

Tram- und Stadtbahnen haben wegen ihrer hohen Leistungsfähigkeit und des zuverlässigen Betriebs einen hohen Stellenwert für die Verkehrsentwicklung in dicht besiedelten Wohn- und Arbeitsplatzgebieten. Sie werden abgestimmt auf die Entwicklungsziele der Raumplanung, die Agglomerationsprogramme sowie die Finanzierbarkeit ausgebaut. Für das Tram Affoltern und die Verlängerung der Glattalbahn bis Kloten Industrie werden die Projektierungsarbeiten vorangetrieben und die Kre-

ditanträge für den Bau sollen dem Kantonsrat im Laufe des Jahres 2024 unterbreitet werden. Für die Verlängerung der Glattalbahn von Kloten Industrie bis Bassersdorf sowie für die Tramtangente Nord von Zürich Affoltern via Oerlikon nach Stettbach werden die Abklärungen mit dem Ziel fortgeführt, entsprechende Projektierungskredite zu beantragen. Die Entwicklung des Korridors Stettbach–Dietlikon erfolgt abgestimmt auf die Tramtangente Nord, den STEP-Ausbauschritt 2035 sowie den Terminhorizont des Innovationsparks Zürich.

Gemäss der bestehenden Stadtbahnstrategie des ZVV müssen sich künftige Stadtbahnen in das bestehende Netz einfügen, die gewünschte Siedlungsentwicklung unterstützen und insbesondere auch den wirtschaftlichen Vorgaben entsprechen. Die als geeignet ermittelten Korridore werden als potenzielle Stadtbahnprojekte klassifiziert und können planerisch vertieft werden. Aufgrund der beträchtlichen Investitions- und Betriebskosten ist eine hohe Tram- oder Stadtbahnwürdigkeit der betreffenden Siedlungsgebiete zwingend vorausgesetzt.

Die heutige Qualität des **Busnetzes** soll, unter anderem auch in Bezug auf die Reisezeiten, beibehalten werden. Wo es die Nachfrage erlaubt oder erfordert, werden Verbesserungen des Busangebots durch Taktverdichtungen, das Schliessen von Taktlücken und die Anpassung der Betriebszeiten geprüft. Insgesamt wird für das Busnetz eine hohe Wirtschaftlichkeit angestrebt.

Anordnungen von Temporeduktionen im Strassenraum können zu einer Verlängerung der Fahrzeiten führen und somit die Qualität des öffentlichen Verkehrsangebots beeinflussen. Daher ist es zentral, dass die Anliegen des öffentlichen Verkehrs bei der Planung von Tempo-30-Massnahmen frühzeitig berücksichtigt werden. Eine weitere wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Busnetzes ist, dass der strassengebundene öffentliche Verkehr nicht durch Stausituationen behindert wird. Der ZVV setzt sich bei den zuständigen Stellen mit Nachdruck dafür ein, dass bestehende Problemstellen behoben werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass bei der Projektierung des Strassenraums die Bedürfnisse des öffentlichen Verkehrs gemäss Strassengesetz prioritär berücksichtigt werden müssen.

Der ZVV bestellt auf dem Zürich- und dem Greifensee verschiedene **Schifffahrtsangebote**, auf denen der Verbundtarif gilt. Das Schifffahrtsangebot soll entsprechend seinem Marktpotenzial optimiert und bei Bedarf gezielt angepasst und ausgebaut werden. Auch bei der Schifffahrt ist das Ziel ein möglichst emissionsarmer Betrieb.

Das **Nachtnetz** hat seit Inbetriebnahme des neuen Nachtnetzkonzepts im Dezember 2021 und der Abschaffung des Nachtzuschlags Mitte 2021 eine deutliche Nachfragesteigerung erfahren. Die Nachtangebote, insbe-

sondere in den Städten Zürich und Winterthur, sollen auch in Zukunft weiterhin konsequent auf die Bedürfnisse im Nachtleben ausgerichtet werden. Dabei ist insbesondere eine hohe Anschlussqualität zentral, um lange Wartezeiten möglichst zu vermeiden. Das Angebot soll da ausgebaut werden, wo es die Nachfrage erfordert und es wirtschaftlich vertretbar ist.

Das Angebot im **Fernverkehr** wird durch die entsprechend konzessionierten Bahnen selbst geplant und finanziert. Für die Gesamtattraktivität des öffentlichen Verkehrs im Raum Zürich ist es aber essenziell, dass das Angebot des Fernverkehrs und jenes der S-Bahn gut aufeinander abgestimmt und bedarfsgerecht weiterentwickelt werden. Der ZVV setzt sich bei den zuständigen Stellen für eine gute Abstimmung zwischen dem Fernverkehr und dem S-Bahn-Angebot sowie einen sinnvollen Ausbau des nationalen und internationalen Fernverkehrsangebots ein.

Der öffentliche Verkehr hat insbesondere auf nachfragestarken Achsen und in dichten, urbanen Räumen auch langfristig grosse Vorteile. Technologische Entwicklungen und veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen beeinflussen aber die Mobilität und dadurch entstehen laufend **ergänzende Mobilitätsangebote**. Angebotsformen aus dem Bereich der Mikromobilität konkurrenzieren den öffentlichen Verkehr aufgrund ihrer nach wie vor geringen Menge nicht wesentlich, sondern stellen im Idealfall eine sinnvolle Ergänzung dar. Sie werden aber hinsichtlich Kundennutzen, Umwelt und Wirtschaftlichkeit bewertet und aktiv auf ihr Potenzial als Ergänzung des öffentlichen Verkehrs geprüft.

Neben dem Veloverkehr kann auch das Carsharing eine sinnvolle Ergänzung zum öffentlichen Verkehr darstellen, insbesondere für den Transport von Gütern oder zum Erreichen von Gebieten, die mit dem öffentlichen Verkehr nicht oder nur ungenügend erschlossen sind. Ein einheitlicher Zugang und/oder eine Partnerschaft mit am Markt etablierten Mobilitätsanbietenden könnten den öffentlichen Verkehr für bestimmte Kundengruppen attraktiver machen und die Grundlage für einen Lebensstil ohne eigenes Auto sein. Dabei sind vor allem die öV-Umsteigeknoten wichtige Schnittstellen zum Veloverkehr und Carsharing sowie zu den Mikromobilitätsangeboten.

Hindernisfreiheit und Umwelt

Gemäss Behindertengleichstellungsgesetz (BehiG, SR 151.3) sind die Lücken in den hindernisfreien Transportketten bis zum Ablauf der Umsetzungsfrist 2023 zu schliessen. Dies ermöglicht einen **hindernisfreien öffentlichen Verkehr**. Im ZVV wird dieser gesetzliche Auftrag von den Verkehrsunternehmen hinsichtlich der Flotte seit Jahren mit Nachdruck

umgesetzt, sodass die Fahrzeuge und das Rollmaterial nach der Umsetzungsfrist weitestgehend niederflurig sind. Für eine hindernisfreie Fahrt braucht es aber auch entsprechende Anpassungen an den Haltekannten und Perrons. Die Zuständigkeit für jene baulichen Vorhaben liegt bei den jeweiligen Infrastruktureignerinnen und -eignern, also bei den Gemeinden oder dem Kanton. Bis auf einige wenige Ausnahmen sind im ZVV-Gebiet alle Bahnhöfe und Tramhaltestellen ab 2024 für Menschen mit Mobilitätsbeeinträchtigung nutzbar. Im Gegensatz dazu wird eine massgebende Anzahl Bushaltestellen auch nach Ablauf der Umsetzungsfrist noch nicht hindernisfrei sein. Dies, weil entweder eine Umsetzung erst später erfolgt oder aber aus Gründen der Verhältnismässigkeit nicht zweckmässig ist. Der ZVV wirkt bei den zuständigen Stellen auch nach Ablauf der Umsetzungsfrist des Behindertengleichstellungsgesetzes 2024 darauf hin, dass die Infrastruktur weitestgehend hindernisfrei gestaltet wird. Dadurch kann die Hindernisfreiheit im ZVV auch in den nächsten Jahren noch weiter verbessert werden.

Ab Ablauf der Umsetzungsfrist müssen angemessene Ersatzmassnahmen angeboten werden, wo eine hindernisfreie Ausgestaltung noch nicht erfolgt oder unter Berücksichtigung der Verhältnismässigkeit nicht zweckmässig ist. Als praktikabler Lösungsansatz wird der Ansatz verfolgt, dass Fahrgäste mit Mobilitätseinschränkungen die nicht hindernisfreie Etappe ihrer öV-Verbindung mit einem Ersatzfahrdienst zurücklegen können. Für die Finanzierung wird eine verursachergerechte Regelung angestrebt. Der ZVV setzt sich zusammen mit den Verkehrsunternehmen dafür ein, dass die Ersatzmassnahmen von den Fahrgästen einfach und unkompliziert genutzt werden können.

Der ZVV ist mit seiner sehr effizienten und **umweltfreundlichen** Leistungserbringung bereits heute Teil der Lösung für eine klimafreundliche Bewältigung der Mobilitätsbedürfnisse. Die schon in die Grundsätze 2024–2027 eingeflossene Dekarbonisierungsstrategie weist den Weg zu einem noch klimafreundlicheren öffentlichen Verkehr. An ihr soll weiter festgehalten werden. Die Dieselbusflotte ist für rund 90% der CO₂-Emissionen aus den Verkehrsleistungen des ZVV verantwortlich. Da der Busbetrieb bis 2040 im ZVV gar keine Treibhausgasemissionen mehr verursachen soll, werden Dieselbusse laufend mit serienreifen, umweltfreundlichen und energieeffizienten Bussen ersetzt. Diese sollen dem Stand der Technik, dem Einsatzzweck und den betrieblichen Anforderungen entsprechen sowie ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen. Die Entwicklungen auf dem Fahrzeugmarkt werden technologieoffen beurteilt.

Auf nachfragestarken Linien soll zudem auch weiterhin auf die bewährten Trolleybusse gesetzt werden: In einer ersten Phase werden bis ungefähr 2028 die Trolleybusnetze in den Städten Zürich und Winterthur gezielt erweitert.

Die Umstellung der Dieselbusflotte ist mit grossen zusätzlichen Investitionen verbunden. Heutige Schätzungen gehen von einem zusätzlichen Betrag von rund 440 Mio. Franken für Ladeinfrastrukturen, Fahrleitungen und neue Fahrzeuge aus. Darin nicht enthalten sind notwendige Anpassungen an den Depotanlagen, wobei neben Umbauten allenfalls auch Neubauten notwendig sein könnten.

Die Schifffahrt ist daneben nur noch für einen sehr kleinen Anteil der CO₂-Emissionen verantwortlich. Auch hier soll der Betrieb aber möglichst emissionsarm erfolgen. Erste elektrisch betriebene Boote sind inzwischen bereits auf der Limmat und dem Greifensee im Einsatz. Bei anstehenden Ersatzbeschaffungen oder Neumotorisierungen sollen für jeden konkreten Einzelfall einsatzfähige und verfügbare alternative Antriebsformen geprüft und wenn möglich umgesetzt werden.

Marktbearbeitung

Der ZVV hat gemäss § 11 PVG für ein koordiniertes, auf wirtschaftliche Grundsätze ausgerichtetes, freizügig benutzbares Verkehrsangebot mit einheitlicher Tarifstruktur zu sorgen. Abgeleitet von diesem gesetzlichen Auftrag soll daher der Zugang zum öffentlichen Verkehr dank guter Information, einem passenden Tarif und zeitgemässen Möglichkeiten zum Ticketkauf sowie hoher Qualität laufend verbessert werden.

Die Bedeutung von digitalen Publikationskanälen in der **Fahrgastinformation** nimmt weiter zu. Um dem Kundenbedürfnis nach unmittelbaren und umfassenden Informationen im Ereignisfall noch stärker zu entsprechen, sollen diese noch häufiger als bisher automatisch erstellt und auf personalisierte Weise kommuniziert werden.

Eine enge Zusammenarbeit mit den marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen und ein einheitliches Erscheinungsbild erleichtert die Orientierung für die Fahrgäste und stärkt die Verankerung des ZVV über die gesamte Reisekette. Das Informationsangebot soll in den kommenden Jahren weiterentwickelt werden, sowohl digital als auch vor Ort, beispielsweise an den Haltestellen.

Von zentraler Bedeutung für den ZVV bleibt eine fahrgastfreundliche Ausgestaltung des **Tarifs** zur Vereinfachung der Nutzung des öffentlichen Verkehrs. Dabei sollen die Entwicklungen im Rahmen der Digitalisierung sowie anderer Veränderungen des Umfelds berücksichtigt werden. Bei der Weiterentwicklung des Tarifs auf nationaler Ebene bringt der

ZVV sich und die Interessen des Regional- und Ortsverkehrs in der Region weiterhin ein, denn der ZVV bestellt den Grossteil des öV-Angebots in seinem Gebiet (einzige Ausnahme: Fernverkehr). Der Kanton Zürich trägt wiederum zusammen mit den Gemeinden mit rund 80% den grössten Teil des daraus entstehenden Defizits. Der ZVV als zuständige Organisation ist deswegen darauf angewiesen, auch in Zukunft einen ausreichenden Gestaltungsspielraum in Bezug auf Preisniveau, Sortiment und Preisbildung zu haben, da diese Faktoren zusammen mit dem Verkehrsangebot die Nachfrage beeinflussen und dadurch auch relevant sind für die Entwicklung des Modal Splits und die Erreichung der verkehrspolitischen Ziele. Ebenfalls wird dadurch auf die Entwicklung von Einnahmen sowie den Kostendeckungsgrad eingewirkt. Preiserhöhungen sollen bei Bedarf und abgestimmt auf die finanziellen Vorgaben und die Bedingungen im Marktumfeld umgesetzt werden.

Auch im **Vertrieb** ist die Digitalisierung konsequent weiterzuführen, um den Zugang zum öffentlichen Verkehr zu vereinfachen und den Fahrgästen Mehrwerte zu bieten: Immer mehr Fahrgäste kaufen ihre Tickets elektronisch und eine Trendumkehr ist nicht absehbar. Es soll aber, trotz sich verschlechternder Wirtschaftlichkeit, an einer Grundversorgung mit bedienten Service- und Beratungsstellen vor Ort festgehalten werden: Mindestens 90% der Zürcher Bevölkerung sollen innert höchstens 20 Minuten zu Fuss oder mit dem öffentlichen Verkehr eine bediente Service- und Beratungsstelle erreichen können. Deren Betrieb muss jedoch auch wirtschaftlich vertretbar sein. Dank moderner Vertriebstechnologien bieten sich sodann Beratung und Verkauf via Festnetz- oder Mobiltelefon mehr und mehr als vollwertige Alternative zu den Schaltern vor Ort an. Langfristig ist zudem eine kundenfreundliche und wirtschaftliche Nachfolgelösung für die Ticketautomaten ab ungefähr 2030 zu suchen. Die ZVV-eigenen digitalen Vertriebskanäle werden durch die Öffnung des Vertriebs für branchenfremde Akteure noch wichtiger, weil sie geringere Kosten verursachen und einen direkten Kundenkontakt ermöglichen.

Eng verknüpft mit den Themen des Vertriebs ist sodann der Bereich der Einnahmensicherung. Der Systemwechsel vom Papierticket zu einfacheren, digitalen Möglichkeiten des Ticketkaufs (z. B. Check-in-Tickets oder E-Tickets auf dem Smartphone) führt bisweilen zu unbeabsichtigten Reisen ohne gültigen Fahrausweis. Er eröffnet zudem neue Möglichkeiten zu Missbrauch und absichtlichem Fahren ohne Fahrausweis. Dadurch entstehen dem ZVV Einnahmenverluste, die sich letztlich auf das Defizit des ZVV auswirken. Es bleibt deshalb eine zentrale Aufgabe des ZVV, sich für die Gewährleistung der Einnahmensicherung durch die marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen einzusetzen.

Da grössere Angebotsausbauten erst wieder im Zeithorizont nach 2035 möglich sind, bleibt bei der **Marktkommunikation** der Freizeitverkehr von grosser Bedeutung. Dieser Bereich soll kommunikativ weiterhin intensiv und fokussiert bearbeitet und mit geeigneten Angeboten und Massnahmen gefördert werden. Zudem ist die Profilierung des öffentlichen Verkehrs als Rückgrat der zeitgemässen Mobilität im Kanton Zürich und der Marke ZVV mit geeigneten Massnahmen und Kampagnen weiterhin wichtig. Dabei soll eine umweltfreundliche und zuverlässige Mobilität, welche die einzelnen Menschen, aber auch die Gesellschaft als Ganzes gemeinsam vorwärtsbringt, im Fokus stehen.

Mit der **Kundenzufriedenheit** ermittelt der ZVV die Akzeptanz und Beurteilung des öffentlichen Verkehrsangebots. Diese lag, trotz Anpassungen der Erhebungsmethodik, im Jahr 2022 bei 78 von 100 Punkten und somit über dem angestrebten Mindestwert von 76 Punkten. Dieser Zielwert soll auch für die neue Strategieperiode beibehalten werden. Im Bereich der Kernleistungen (Netz, Takt und Reisezeit) kann sich die Qualität nur beschränkt verbessern, da bis zum nächsten grossen Ausbauschritt keine grösseren Anpassungen auf dem Netz der Zürcher S-Bahn möglich sind. Umso wichtiger ist daher der Erhalt einer hohen Qualität bei den erweiterten Leistungen, konkret bei der Zuverlässigkeit, der Sauberkeit und der Sicherheit. Allerdings stellt dies gerade in den nächsten Jahren eine Herausforderung dar, da es auf dem Bahnnetz im Zuge der Unterhaltsarbeiten und der für die geplanten Grossprojekte notwendigen Bauarbeiten vermehrt zu Unterbrüchen und Einschränkungen kommen dürfte. Der ZVV misst und bewertet die verbundweite Qualität laufend und leitet, wo nötig, Massnahmen für Qualitätsverbesserungen ein bzw. lässt diese durch die zuständigen Verkehrsunternehmen einleiten.

Finanzierung und Steuerung

Nachdem die Nachfrage und die Erträge pandemiebedingt in den letzten zwei Jahren stark zurückgegangen waren, haben sich die Verkehrserträge wieder weitgehend erholt. Gemäss aktueller **Finanzplanung des ZVV** dürfte 2023 wieder das Niveau von 2019 erreicht werden. Im Strategiehorizont wird mit einer durchschnittlichen jährlichen Erhöhung der Verkehrserträge von 3,1% gerechnet. Dies erfolgt einerseits aufgrund des erwarteten Wirtschafts- und Mobilitätswachstums und andererseits aufgrund von wieder regelmässig eingeplanten Tarifmassnahmen. Letztere sind insbesondere nötig, um die steigenden Kosten infolge des geänderten Preis- und Zinsniveaus abzufedern.

Beim Leistungsentgelt an die Verkehrsunternehmen ist trotz weiteren Produktivitätssteigerungen der Unternehmen mit einer markanten Kostenzunahme zu rechnen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Insbesondere schlägt sich die höhere Teuerung auf die Personal- und Sachkosten nieder. Auch Erhöhungen bei den Energiekosten und beim Zinsniveau, die Umsetzung der Dekarbonisierungsstrategie, der Substanzerhalt, Kapazitätserweiterungen bei den Unterhalts- und Abstellanlagen sowie notwendige Erneuerungen bei den Kundeninformationssystemen, im Vertrieb und bei der Flotte führen zu einer stärkeren finanziellen Belastung. Ein weiterer Kostentreiber ist der gestiegene Aufwand der Verkehrsunternehmen zur Personalerhaltung und -rekrutierung angesichts des Fachkräftemangels.

Ab 2026 gibt es bei den Abgeltungen an die Verkehrsunternehmen einen Niveausprung aufgrund des Wegfalls der sogenannten Vorteilsanrechnung. Dabei handelt es sich um eine vertraglich vereinbarte jährliche Zahlung des Bundes, die von der ersten Neubaustrecke der S-Bahn (Dietikon/Dübendorf–Stadelhofen–Hardbrücke) herrührt, die überwiegend vom Kanton Zürich finanziert wurde. Mit der Vorteilsanrechnung hat der Bund dem Kanton Zürich seit 1996 die daraus entstehenden betrieblichen Effizienzsteigerungen abgegolten. Seit 2011 wird die Vorteilsanrechnung als jährliche Pauschale von 45 Mio. Franken ausgerichtet. Der Vertrag hat eine Laufzeit von 30 Jahren, weshalb diese Entschädigung, die jeweils den Abgeltungen gutgeschrieben wird, 2025 das letzte Mal ausgerichtet wird.

Um Menschen mit eingeschränkter Mobilität die autonome Benutzung des öffentlichen Verkehrs auch an Haltestellen zu ermöglichen, die nicht innert Umsetzungsfrist des Behindertengleichstellungsgesetzes umgebaut sind, muss ab 2024 ein Ersatzfahrtdienst angeboten werden. Hierzu sind in den Jahren 2024–2027 jährlich 4 Mio. Franken eingeplant.

Zusätzlich zu den genannten Faktoren soll schliesslich gemäss den voranstehenden Erwägungen auch das öffentliche Verkehrsangebot weiterentwickelt werden, um der wieder steigenden Nachfrage begegnen zu können und einen Beitrag an die verkehrspolitischen, raumplanerischen und klimapolitischen Zielsetzungen des Kantons leisten zu können.

Aufgrund der gestiegenen und weiter steigenden Kosten ist es daher das vordringliche Anliegen und Ziel, die Kostenunterdeckung nach dem geplanten Wegfall der Vorteilsanrechnung auf dem neuen, höheren Niveau zu stabilisieren. Der Kostendeckungsgrad soll dabei über 60% gehalten werden.

Finanzielle Entwicklung (in Mio. Franken, gerundet)

Fahrplanjahre	Rahmenkredit 2024	Strategieperiode				
		2025	2026	2027	2028	2029
Leistungsentgelt an Verkehrsunternehmen	1017,3	1040,0	1073,3	1108,1	1144,4	1171,4
Abgeltungen an die SBB und übrige Verkehrsunternehmen	118,6	115,8	150,2	147,9	139,2	136,9
Belastung Mehrwertsteuer	13,3	13,6	14,0	14,8	15,2	15,7
Aufwand Verbundorganisation	12,6	12,7	12,3	12,5	12,7	12,8
Betriebsbeiträge an ProMobil / Ersatzmassnahmen BehiG	4,0	4,0	4,0	4,0		
Total Aufwand	1165,8	1186,1	1253,9	1287,3	1311,5	1336,8
<i>Verkaufserlös aus Fahrausweisen</i>	<i>1065,1</i>	<i>1100,7</i>	<i>1146,2</i>	<i>1173,9</i>	<i>1220,0</i>	<i>1246,6</i>
<i>./ Einnahmenanteile</i>	<i>-423,9</i>	<i>-444,5</i>	<i>-462,9</i>	<i>-474,1</i>	<i>-492,7</i>	<i>-503,5</i>
<i>./ Mehrwertsteuer</i>	<i>-48,4</i>	<i>-48,6</i>	<i>-50,9</i>	<i>-51,8</i>	<i>-54,1</i>	<i>-55,0</i>
Verkehrsertrag	592,8	607,6	632,4	648,0	673,2	688,2
<i>Nebenerträge und Beiträge</i>	<i>105,1</i>	<i>105,6</i>	<i>104,1</i>	<i>104,3</i>	<i>104,1</i>	<i>104,9</i>
Ertrag	698,0	713,2	736,5	752,3	777,3	793,1
<i>Finanzierung Nachbarkantone</i>	<i>2,6</i>	<i>2,7</i>	<i>2,6</i>	<i>2,6</i>	<i>2,6</i>	<i>2,6</i>
<i>Finanzierung Bund</i>	<i>27,7</i>	<i>28,5</i>	<i>27,6</i>	<i>27,9</i>	<i>26,9</i>	<i>27,4</i>
Finanzierung durch Dritte	30,4	31,2	30,2	30,6	29,5	30,1
Total Ertrag und Finanzierung durch Dritte	728,3	744,4	766,7	782,9	806,8	823,1
Kostenunterdeckung	437,5	441,7	487,1	504,4	504,8	513,7
Kostendeckungsgrad ZVV	62,5%	62,8%	61,1%	60,8%	61,5%	61,6%

Die **Marktordnung** im ZVV beruht auf der Aufgabenteilung und partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen der Verbundorganisation und den marktverantwortlichen Verkehrsunternehmen. Daran soll auch künftig weiter festgehalten werden. Faire Anstellungsbedingungen für die Mitarbeitenden der Verkehrsunternehmen sind unter anderem durch die Festlegung von Mindestanstellungsbedingungen sichergestellt.

Die Fahrleistungserbringung als wesentliches Element der Leistungserbringung der Verkehrsunternehmen wird im Busbereich mithilfe eines Benchmark-Systems zur Wirtschaftlichkeit und zum Qualitätsniveau beurteilt. Auf dieser Grundlage soll die finanzielle Steuerung und damit die Effizienz der Fahrleistungserbringung weiter verbessert werden.

Für die Beurteilung des Preis-Leistungs-Verhältnisses kommen die erprobten ZVV-Messsysteme zur Wirtschaftlichkeit und Servicequalität zur Anwendung. Bei Unternehmen mit unbefriedigendem Preis-Leistungs-Verhältnis wird das Instrument der Zielvereinbarung konsequent angewendet. Ausschreibungen von Transportleistungen oder Konzessionen

sind nur dann vorgesehen, wenn die Bereitschaft zum Abschluss einer Zielvereinbarung fehlt, das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht im geforderten Mass verbessert werden kann oder sich die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen über einen längeren Zeitraum schwierig gestaltet. Ausschreibungen sind aber stets unter sozial- und umweltverträglichen Bedingungen durchzuführen.