

Bilag til samlet rapport om vurdering af valg af forretningsfører for driftsorganisationen for Hovedstadens Letbane

FORSKEL

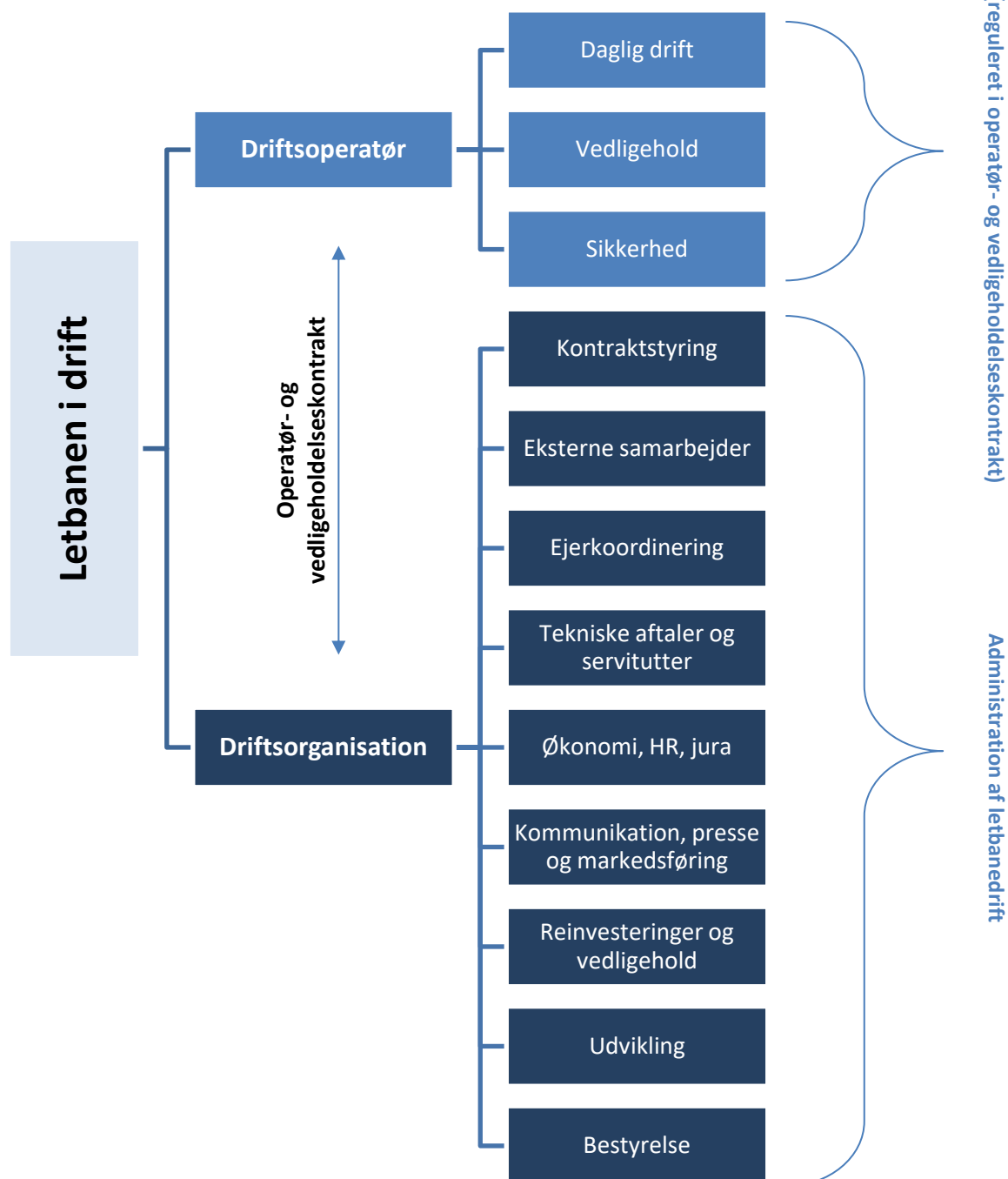
Bilag 1

Notat om forventet opgavefordeling mellem Metro Service A/S og Hovedstadens Letbane for letbanen i drift udarbejdet af HL.



Bilag 1

Forventet opgavefordeling mellem Metro Service A/S og Hovedstadens Letbane for letbanen i drift.





Forventede opgaver for driftsoperatør

Daglig Drift

- Strategi, planlægning og udførsel af daglig drift
 - Sikre køretid og driftsstabilitet
 - Håndtering af driftsstop
 - Opbygning af driftsorganisation
 - Sikre rette ressourcer og kompetencer til drift- og vedligeholdelse
 - Uddannelse og ansættelse af driftspersonale herunder Letbaneførere.
 - Udarbejdelse af Køreplaner og "fall-Back Planer
 - Sikre at driften lever op til BO Strab (tysk standard)
- Passagerservice
 - Generel kundeservice i tog og på letbanestationer
 - Drift af kundeservicecenter
 - Passagerinformation – herunder ud kald
 - Trafikinformation på stationer, i toge og på digitale og sociale medier
 - Billetsalg og billetkontrol
- Materiel (Tog/Vogne)
 - Drift af 29 togvogne i alt, som i normal drift skal operere individuelt uden sammenkoblinger.
 - Sikring af kvalificeret personel til at førere – uddannelse og efteruddannelse
- Drift og bemanning af kontrolcenter (BU)
 - Varetagelse af daglig drift af kontrolcenter – herunder systemstyring optimering og udvikling heraf til fremtidig brug.
- Tilladelser
 - Indhentelse og opretholdelse af alle nødvendige tilladelser
 - Opretholdelse af sikkerhedsgodkendelse og sikkerhedsledelsessystem
- Samarbejder
 - Samarbejde med øvrige kontraktpartnere i det samlede Letbaneprojekt og med HL helt fra kontraktunderskrift og frem til kontraktens udløb (15 år)
 - Deltage aktivt i samarbejde med andre offentlig transport aktører – herunder DOT, Rejsekort, Bus & Tog samt Rejseplanen.

Vedligehold

- Udarbejdelse af strategi for vedligehold herunder vedligeholdelsesmanualer.
- Føre tilsyn med og vedligehold af togmateriel mv. (både planlagt og uplanlagt)
- Løbende optimering af processer og togmateriel
- Føre tilsyn med og vedligehold af al infrastruktur (skinner, informationssystemer, overvågning ol.) samt af alle Letbanens øvrige aktiver (hegn, støttumure, spuns ol.)
- Samarbejde med TS-SUP, som er tvungen underleverandør til MeSe af vedligeholdelsesydelse på togsystemet.
- Udføre forebyggende vedligehold og eftersyn på såvel tog som infrastruktur og øvrige aktiver.
- Indkøb og administration af reservedele til både tog, infrastruktur og øvrige aktiver.
- Opnå alle tilladelser, som er nødvendige ifm. vedligehold
- Rengøring af tog og stationer

Sikkerhed

- Opnåelse og fastholdelse af sikkerhedsgodkendelse
- Udarbejdelse og administration af tekniske sikkerhedsregler
- Sikker trafikstyring
- Administration af Jernbanelovens § 24 om tilladelser til gravearbejder ol. = Behandling af ansøgninger
- Evt. oprettelse og gennemførelse af uddannelse af såvel egne entreprenører, som skal arbejde på eller i nærheden af Letbanen som eksterne parter (fx kommunens ansatte, eller private entreprenører)



Forventede opgaver for driftsorganisation

Kontraktstyring

- Opfølgning på målsætning og kriterier (KPI) samt bodsbelagte handlinger
- Håndtering af kontraktuelle uoverensstemmelser vedrørende ansvar mm.
- Løbende møder mellem Hovedstadens Letbane og driftsoperatør
- Koordinering med andre kontraktparter fx signaloperatøren

Eksterne samarbejder

- Deltagelse i DOT og Rejseplan og Rejsekort A/S
- Indtægtsstyring og deling samt takstfastsættelse

Ejerkoordinering

- Håndtere ejerrelaterede forhold og problemstillinger

Tekniske aftaler og servitutter

- Administrere tekniske aftaler indgået med kommuner og regionen
- Administrere servitutter pålagt lodsejere langs letbanestrækningen
- Behandle og vurdere tredjepartsprojekter nær letbanen

Økonomi, HR, jura

- Varetagelse af langtidsbudget, gældspleje mv.
- Regnskabsrelaterede opgaver
- Varetagelse af opgaver relateret til HR
- Varetagelse af opgaver relateret til jura

Kommunikation, presse og markedsføring

- Kommunikation til fx naboer vedrørende letbanerelaterede forhold
- Håndtering af pressesager
- Markedsføring af letbanen

Reinvesteringer og vedligehold

- Vurdering og planlægning af nødvendige reinvesteringer
- Vurdering og planlægning af nødvendigt vedligehold af infrastruktur
- Gendbud af kontrakter

Bestyrelse og interessentskab

- Servicering af bestyrelse og interessentskab for Hovedstadens Letbane

Spørgeskemaer til Metroselskabet og Movia om deres løsningssetup for driftsorganisering af Hovedstadens Letbane

Spørgeskema

Spørgsmål til besvarelse af Metroselskabet vedr. løsningssetup for driftsorganisering af Hovedstadens Letbane med Metroselskabet som forretningsfører

Baggrund

Besvarelsen vil tage udgangspunkt i en række spørgsmål om, hvordan Metroselskabet (MS) vil løse de opgaver som driftsorganisationen for Hovedstadens Letbane (HL) vil have. Besvarelsen vil blive brugt til at vurdere fordele og ulemper ved Metroselskabet som forretningsfører for HL i forhold til en række kriterier. Kriterierne omfatter:

- incitament,er,
- interessekonflikter,
- ejernes indflydelse i HL og på forretningsførerens prioriteringer (governance) samt på beslutninger i forretningsførerens bestyrelse,
- økonomi (herunder omkostninger til driftsorganisationen og moms),
- kompetencer samt
- overgang fra anlæg til drift.

I besvarelsen bedes MS – udover at svare konkret på de enkelte spørgsmål – indledningsvist beskrive, hvordan man overordnet har tænkt sig at håndtere opgaven som forretningsfører. Heri kan indgå en beskrivelse af den måde, som MS vil arbejde med opgaven som forretningsfører for at understøtte, at HL bliver en succes. Dette kan f.eks. være, hvordan MS overordnet vil løse opgaven, generelle forudsætninger som lægges til grund for opgaveløsningen, hvilke værdier MS vil arbejde efter, den overordnede organisering af arbejdet samt hvordan MS generelt vil sikre gennemsigtighed og synergi i arbejdet samt undgå interessekonflikter i forhold til opgaverne i MS vedrørende metro.

MS er desuden velkommen til under hvert afsnit, f.eks. afsnittet om overgang fra anlæg til drift, at beskrive, hvorledes man overordnet har tænkt sig at løse opgaven m.v. Hvis MS har ideer til optimering af driftsorganisationen baseret på egne erfaringer med håndteringen af driften og driftsorganiseringen af metroen - udover det som der spørges til under de enkelte spørgsmål - bedes dette anført i besvarelsen.

Besvarelsen bedes udarbejdet i et selvstændigt dokument således, at hvert spørgsmål angives med nr. og tekst og herefter følger besvarelsen. Der kan henvises til vedhæftede bilag under besvarelsen af spørgsmålene. Formatet for besvarelsen skal være således, at det er muligt at klippe data fra både besvarelser og bilag til brug ved præsentationen af besvarelserne for HL.

Som grundlag for besvarelsen kan der udover vedlagte oversigt over forventet opgavefordeling mellem Metroservice a/s og Hovedstadens Letbane i drift, henvises til Lov om letbane i Ring 3, materiale udsendt til ekstraordinært interessentskabsmøde i HL den 22. juni 2023 samt vedtægter m.v. jf. dette link til HL's hjemmeside [Om os - Hovedstadens Letbane \(dinletbane.dk\)](https://dinletbane.dk)

FORSKEL

Besvarelsen bedes tilbagesendt på mail til konsulentfirmaet Forskel cc Region Hovedstaden jf. de mailadresser, som er i fremsendelsesskrivelsen senest den 7. juli 2023.

Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift

- 1) Hvor lang tid vil det tage at opbygge driftsorganisationen fra lov om etablering af forretningsfører er vedtaget?
- 2) Vil MS have etableret en operationel driftsorganisation før tidspunktet for overgang fra anlæg til drift og i givet fald, hvor lang tid før?
- 3) Hvordan vil MS - under forudsætning af at det lovmæssige grundlag er på plads - som forretningsfører for driftsorganisationen i HL, sikre en god overlevering af opgaver fra anlægsorganisationen til driftsorganisationen? Besvarelsen bedes beskrive
 - Hvilke overleveringsopgaver, der vil være tale om gerne i prioriteret rækkefølge efter væsentlighed.
 - Hvornår overførelsen af opgaverne starter og hvornår overførelsen skal være afsluttet.
 - Eventuelle nødvendige overgangsløsninger i forbindelse med overdragelsen f.eks. periodeudlån af medarbejdere fra anlægsorganisationen eller lignende.
- 4) Hvordan vil MS tilrettelægge håndteringen af evt. claims, voldgiftssager, fejl og mangler mv som man evt. overtager fra anlægsorganisationen for HL?
- 5) Vil de medarbejdere, der skal varetage opgaver for HL også have opgaver der vedrører MS? Hvis ja - hvilke synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med dette og hvordan vil MS håndtere eventuelle interessekonflikter?

Kontraktstyring.

Metroservice A/S (MAS) skal være driftsoperatør både for MS og HL.

- 6) Hvordan vil Metroselskabet som forretningsfører sikre, at MS dispositioner i forhold til MAS ikke giver ulemper i forhold til HL? Dette kan f.eks. være i forhold til MAS prioriteringer af ressourcer og kompetencer i forhold til at sikre driftsstabilitet for henholdsvis metroen og letbanen og lignende.
- 7) Hvordan vil MS som forretningsfører - bl.a. i lyset af erfaringerne med MAS som metrooperatør - følge op på HL's aftale med MAS om målsætning og KPI'er samt bodsbelagte handlinger herunder sikre, at der som minimum er den samme kvalitet i opfølgingsarbejdet som med MAS som metrooperatør?
- 8) Hvordan og hvor ofte vil MS rapportere til HL om status på målsætninger, KPI'er og bodsbelagte handlinger?
- 9) Hvordan vil MS som forretningsfører - bl.a. i lyset af erfaringerne med MAS som metrooperatør - håndtere kontraktuelle uoverensstemmelser mellem HL og MAS - herunder sikre, at der som minimum er den samme kvalitet i håndteringen af kontraktuelle uoverensstemmelser som med MAS som metrooperatør?

Forskel ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 forskel.org

FORSKEL

10) Hvor ofte vil MS som forretningsfører holde møder med MAS om kontraktopfølgning m.v. bl.a. i lyset af erfaringerne med MAS som metrooperatør?

11) Hvordan vil MS som forretningsfører sikre koordinering mellem MAS og andre kontraktparter?

12) Hvilke synergier vil der være i håndteringen af kontraktstyringen mellem opgaverne for Hovedstadens Letbane og MS-opgaver vedr. metroen?

13) Metroservice a/s vil være infrastrukturforvalter for Hovedstadens Letbane. Hvordan vil MS tilrettelægge kontraktstyringen og samarbejdet med Metroservice a/s om denne opgave?

Eksterne samarbejder

14) Hvordan vil MS tilrettelægge opgaven vedr. indtægtsstyringen/takstdelingen mellem HL og øvrige kollektive trafiksselskaber således, at det understøtter HL bedst?

15) Hvordan vil MS sikre, at data om driften af Letbanen ikke bliver brugt til ugunst for HL f.eks. i forbindelse med deling af takstindtægter m.v. med metroen?

16) Hvordan vil MS tilrettelægge samarbejdet med DOT og Rejsekortet?

17) Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter med MS's opgaver med metroen kan der være forbundet med MS løsningssetup i forhold til samarbejdet med eksterne parter og hvordan vil MS håndtere eventuelle interessekonflikter?

Ejerkoordinering herunder vedr. myndighedsopgaver

18) Hvordan vil MS tilrettelægge koordineringen af ejerrelaterede forhold og problemstillinger? Dette kan f.eks. dreje sig om klager, ejerdispositioner og myndighedsopgaver i ejerkredsens kommuner, der påvirker driften af letbanen m.v. I det nuværende arbejde med ejerkoordinering i forbindelse med af anlæg af letbanen er udover de formelle samarbejdsrelationer som fremgår af vedtægter m.v. etableret et borgmesterkredssamarbejde samt et teknisk samarbejde med kommunal- og tekniske direktører i de involverede kommuner.

19) Hvordan vil MS understøtte ejernes ønsker til langsigtet planlægning og udvikling af den kollektive trafik herunder ejernes ønsker om at kunne øve indflydelse på udviklingen gennem politisk interessevaretagelse?

20) Hvordan vil MS sikre tidlig inddragelse og information af ejerkredsen og bestyrelsen for HL i forbindelse med kommende beslutninger, prioriteringer og dispositioner i HL herunder sikre gennemsigtighed samt at der sker en god understøttelse af arbejdet i ejerkredsen og bestyrelsen?

21) Hvilke forhold vil MS som forretningsfører indstille til beslutning i bestyrelse og ejerkreds og hvilke forhold vil der blive orienteret om (giv gerne eksempler)?

22) Vil ejerne af HL have indflydelse/blive inddraget i beslutninger i MS metrobestyrelse i forhold, der vedrører HL og i givet fald hvordan?

Tekniske aftaler og servitutter

23) Hvordan vil MS løse opgaven vedr. tekniske aftaler indgået med kommuner og region, servitutter pålagt lodsejere langs letbanestrækningen samt behandling og vurdering af tredjepartsprojekter nær letbanen herunder sikre et godt samarbejde i sager, hvor kommunerne har en myndighedsopgave?

Forskæl ApS

FORSKEL

24) Vil der være synergier forbundet med dette arbejde i forhold til den tilsvarende opgave MS har i forhold til metroen?

25) Hvordan og hvornår vil MS inddrage en ejerkommune i beslutninger, der vedrører tekniske aftaler og servitutter i den pågældende kommune?

Økonomi, HR og jura

I besvarelsen skal tages udgangspunkt i de overordnede økonomiske rammer for HL besluttet i interessentskabet for Hovedstadens Letbane herunder, at der forudsættes driftsomkostninger i driftsorganisationen på 30 mio. kr. (2023-priser) pr. år og en organisation med ca. 25 årsværk.

26) Hvordan vil MS sikre, at man har de nødvendige medarbejderkompetencer til at varetage opgaverne som forretningsfører for HL? Beskrivelsen bedes tage udgangspunkt i driftsorganisationens opgaver.

27) Hvordan vil MS organisere og tilrettelægge økonomistyringen (herunder langtidsbudget, årsbudget, gældspleje, moms, budgetopfølgning, regnskab og revision) samt HR og juridiske opgaver?

28) Hvilke beslutninger vedr. økonomi, HR og jura vil MS forelægge til henholdsvis beslutning og orientering i ejerkredsen for HL?

29) Hvorledes vil moms i henhold til gældende regler blive håndteret for udgifter og indtægter ved de opgaver MS varetager som forretningsfører for HL - kan MS f.eks. afløfte moms helt eller delvist eller få momsrefusion via den kommunale momsrefusionsordning?

30) Hvordan vil de IT-systemer o.lign. som MS vil anvende i styringen af HL opgaver være adskilt fra de systemer som anvendes i forhold til de tilsvarende opgaver i forhold til metroen?

31) Vil MS anvende de samme IT-systemer i det omfang det er fagligt relevant?

32) Hvordan vil MS sikre adskillelse mellem data der vedrører HL og data der vedrører metroen?

33) Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med MS løsningssetup i forhold til økonomi, HR, jura og IT og hvordan vil MS håndtere eventuelle interessekonflikter?

34) Vil MS etablere en whistleblowerordning i forhold til de opgaver, der udføres for HL som forretningsfører?

Kommunikation, presse og markedsføring

35) Hvordan vil MS tilrettelægge og organisere arbejdet vedr. kommunikation, presse og markedsføring således, at det understøtter HL bedst?

36) Vurderer MS, at der er behov for særlig kommunikation, presse og markedsføring f.eks. i samarbejde med DOT til borgere, samarbejdspartnere m.v. i forbindelse med åbningen af letbanen og i givet fald hvilken?

37) Hvordan vil MS tilrettelægge kommunikation, presse og markedsføring således at, der er opbakning til letbanen på lang sigt?

Forskel ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 forskel.org

FORSKEL

38) Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med MS løsningssetup i forhold til kommunikation, presse og markedsføring og hvordan vil MS håndtere eventuelle interessekonflikter?

Reinvesteringer og vedligehold

39) Hvordan vil MS tilrettelægge og organisere arbejdet med langsigtet planlægning og udvikling af HL f.eks. eventuel udvidelse af letbanen samt med vurdering og planlægning af nødvendige reinvesteringer og vedligehold i letbanen (materiel, anlæg, infrastruktur m.v.) herunder udarbejde løbende oversigter over økonomien forbundet med reinvesteringer og vedligehold?

40) Hvordan vil HL's ejerkreds blive involveret i ovenstående arbejde?

41) Hvordan vil MS tilrettelægge og organisere genudbud af kontrakter?

42) Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter mellem MS-opgaver for Hovedstadens Letbane og MS metroopgaver, kan der være forbundet med MS løsningssetup i forhold til reinvesteringer og vedligehold samt genudbud af kontrakter og hvordan vil MS håndtere eventuelle interessekonflikter f.eks. fortrolighed i forhold til genudbud af kontrakter?

Lovgivning

43) I forbindelse med etablering af en forretningsførermodel for Hovedstadens Letbane skal der vedtages en lov, der sikrer hjemmel. Hvilke øvrige lovændringer, ændringer i statslige regler, egne styringsdokumenter (vedtægter m.v.). vurderer MS, at der skal tilvejebringes for at sikre, at MS kan varetage forretningsføreropgaven for Hovedstadens Letbane?

Spørgeskema

Spørgsmål til besvarelse af Movia vedr. løsningssetup for driftsorganisering af Hovedstadens Letbane med Movia som forretningsfører

Baggrund

Besvarelsen vil tage udgangspunkt i en række spørgsmål om, hvordan Movia vil løse de opgaver, som driftsorganisationen for Hovedstadens Letbane (HL) vil have. Besvarelsen vil blive brugt til at vurdere fordele og ulemper ved Movia som forretningsfører for HL i forhold til en række kriterier. Kriterierne omfatter:

- incitament,er,
- interessekonflikter,
- ejernes indflydelse i HL og på forretningsførerens prioriteringer (governance) samt på beslutninger i forretningsførerens bestyrelse,
- økonomi (herunder omkostninger til driftsorganisationen og moms),
- kompetencer samt
- overgang fra anlæg til drift.

I besvarelsen bedes Movia – udover at svare konkret på de enkelte spørgsmål – indledningsvist beskrive, hvordan man overordnet har tænkt sig at håndtere opgaven som forretningsfører. Heri kan indgå en beskrivelse af den måde, som Movia vil arbejde med opgaven som forretningsfører for at understøtte, at HL bliver en succes. Dette kan f.eks. være, hvordan Movia overordnet vil løse opgaven, generelle forudsætninger som lægges til grund for opgaveløsningen, hvilke værdier Movia vil arbejde efter, den overordnede organisering af arbejdet samt hvordan Movia generelt vil sikre gennemsigtighed og synergi i arbejdet samt undgå interessekonflikter i forhold til opgaverne i Movia vedrørende busser og lokalbaner.

Movia er desuden velkommen til under hvert afsnit, f.eks. afsnittet om overgang fra anlæg til drift at beskrive, hvorledes man overordnet har tænkt sig at løse opgaven m.v. Hvis Movia har ideer til optimering af driftsorganisationen baseret på egne erfaringer med håndteringen af driften og driftsorganiseringen af busser og lokalbaner - udover det som der spørges til under de enkelte spørgsmål - bedes dette anført i besvarelsen.

Besvarelsen bedes udarbejdet i et selvstændigt dokument således, at hvert spørgsmål angives med nr. og tekst og herefter følger besvarelsen. Der kan henvises til vedhæftede bilag under besvarelsen af spørgsmålene. Formatet for besvarelsen skal være således, at det er muligt at klippe data fra både besvarelser og bilag til brug ved præsentationen af besvarelserne for HL.

Som grundlag for besvarelsen kan der udover vedlagte oversigt over forventet opgavefordeling mellem Metroservice a/s og Hovedstadens Letbane i drift, henvises til Lov om letbane i Ring 3, materiale udsendt til ekstraordinært interessentskabsmøde i Hovedstadens Letbane den 22. juni 2023 samt vedtægter m.v. jf. dette link til HL's hjemmeside [Om os - Hovedstadens Letbane \(dinletbane.dk\)](https://dinletbane.dk)

FORSKEL

Besvarelsen bedes tilbagesendt på mail til konsulentfirmaet Forskel cc Region Hovedstaden jf. de mailadresser, som er i fremsendelsesskrivelsen senest den 7. juli 2023.

Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift

1) Hvor lang tid vil det tage at opbygge driftsorganisationen fra lov om etablering af forretningsfører er vedtaget?

2) Kan Movia have etableret en operationel driftsorganisation før tidspunktet for overgang fra anlæg til drift og i givet fald, hvor lang tid før?

3) Hvordan vil Movia - under forudsætning af at det lovmæssige grundlag er på plads - som forretningsfører for driftsorganisationen i HL, sikre en god overlevering af opgaver fra anlægsorganisationen til driftsorganisationen? Besvarelsen bedes beskrive

- Hvilke overleveringsopgaver, der vil være tale om gerne i prioriteret rækkefølge efter væsentlighed.
- Hvornår overførelsen af opgaverne starter og hvornår overførelsen skal være afsluttet.
- Eventuelle nødvendige overgangsløsninger i forbindelse med overdragelsen f.eks. periodeudlån af medarbejdere fra anlægsorganisationen eller lignende.

4) Hvordan vil Movia tilrettelægge håndteringen af evt. claims, voldgiftssager, fejl og mangler mv som man evt. overtager fra anlægsorganisationen for HL?

5) Vil de medarbejdere, der skal varetage opgaver for HL, også have opgaver der vedrører Movia? Hvis ja - hvilke synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med dette og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter?

Kontraktstyring.

Metroservice A/S (MAS) skal være driftsoperatør for HL.

6) Hvordan vil Movia som forretningsfører sikre, at Movias dispositioner i forhold til de operatører Movia har på busdriften ikke giver ulemper i forhold til HL? Dette kan f.eks. være tiltag for at sikre driftsstabiliteten for busser ikke giver ulemper for letbanen.

7) Hvordan vil Movia som forretningsfører - bl.a. i lyset af de erfaringer man har med busoperatører/lokalbaner - følge op på HL's aftale med MAS om målsætning og KPI'er samt bodsbelagte handlinger herunder sikre, at der som minimum er den samme kvalitet i opfølgingsarbejdet med MAS som Movia har i arbejdet med busoperatører/lokalbaner?

8) Hvordan og hvor ofte vil Movia rapportere til HL om status på målsætninger, KPI'er og bodsbelagte handlinger?

9) Hvordan vil Movia som forretningsfører - bl.a. i lyset af de erfaringer man har med busoperatører/lokalbaner - håndtere kontraktuelle uoverensstemmelser mellem HL og MAS herunder sikre, at der som minimum er den samme kvalitet i håndteringen af kontraktuelle uoverensstemmelser med MAS som Movia har i arbejdet med busoperatører/lokalbaner?

Forskel ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 forskel.org

FORSKEL

10) Hvor ofte vil Movia som forretningsfører holde møder med MAS om kontraktopfølgning m.v. bl.a. i lyset af de erfaringer man har med busoperatører/lokalbaner?

11) Hvordan vil Movia som forretningsfører sikre koordinering mellem MAS og andre kontraktparter?

12) Hvilke synergier vil der være i håndteringen af kontraktstyringen mellem opgaverne for Hovedstadens Letbane og Movia's opgaver vedr. busser/lokalbaner?

13) Metroservice a/s vil være infrastrukturforvalter for Hovedstadens Letbane. Hvordan vil Movia tilrettelægge kontraktstyringen og samarbejdet med Metroservice a/s om denne opgave?

Eksterne samarbejder

14) Hvordan vil Movia tilrettelægge opgaven vedr. indtægtsstyringen/takstdelingen mellem HL og øvrige kollektive trafiksselskaber således at det understøtter HL bedst?

15) Hvordan vil Movia sikre, at data om driften af Letbanen ikke bliver brugt til ugunst for HL f.eks. i forbindelse med deling af takstindtægter m.v. for busser/lokalbaner?

16) Hvordan vil Movia tilrettelægge samarbejdet med DOT og Rejsekortet?

17) Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter med Movia's opgaver med busser/lokalbaner kan der være forbundet med Movia's løsningssetup i forhold til samarbejdet med eksterne parter og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter?

Ejerkoordinering herunder vedr. myndighedsopgaver

18) Hvordan vil Movia tilrettelægge koordineringen af ejerrelaterede forhold og problemstillinger? Dette kan f.eks. dreje sig om klager, ejerdispositioner og myndighedsopgaver i ejerkredsens kommuner, der påvirker driften af letbanen m.v. I det nuværende arbejde med ejerkoordinering i forbindelse med af anlæg af letbanen er udover de formelle samarbejdsrelationer som fremgår af vedtægter m.v. etableret et borgmesterkredssamarbejde samt et teknisk samarbejde med kommunal- og tekniske direktører i de involverede kommuner.

19) Hvordan vil Movia understøtte ejernes ønsker til langsigtet planlægning og udvikling af den kollektive trafik herunder ejernes ønsker om at kunne øve indflydelse på udviklingen gennem politisk interessevaretagelse?

20) Hvordan vil Movia sikre tidlig inddragelse og information af ejerkredsen og bestyrelsen for HL i forbindelse med kommende beslutninger, prioriteringer og dispositioner i HL herunder sikre gennemsigtighed samt at der sker en god understøttelse af arbejdet i ejerkredsen og bestyrelsen?

21) Hvilke forhold vil Movia som forretningsfører indstille til beslutning i bestyrelse og ejerkreds og hvilke forhold vil der blive orienteret om (giv gerne eksempler)?

22) Vil ejerne af HL have indflydelse/blive inddraget i beslutninger i Movias bestyrelse i forhold, der vedrører HL og i givet fald hvordan?

FORSKEL

Tekniske aftaler og servitutter

23) Hvordan vil Movia løse opgaven vedr. tekniske aftaler indgået med kommuner og region, servitutter pålagt lodsejere langs letbanestrækningen samt behandling og vurdering af tredjepartsprojekter nær letbanen herunder sikre et godt samarbejde i sager, hvor kommunerne har en myndighedsopgave?

24) Vil der være synergier forbundet med dette arbejde i forhold til den tilsvarende opgave Movia har i forhold til busdriften/lokalbaner?

25) Hvordan og hvornår vil Movia inddrage en ejerkommune i beslutninger, der vedrører tekniske aftaler og servitutter i den pågældende kommune?

Økonomi, HR og jura

I besvarelsen skal tages udgangspunkt i de overordnede økonomiske rammer for HL besluttet i interessentskabet for Hovedstadens Letbane herunder, at der forudsættes driftsomkostninger i driftsorganisationen på 30 mio. kr. (2023-priser) pr. år og en organisation med ca. 25 årsværk.

26) Hvordan vil Movia sikre, at man har de nødvendige medarbejderkompetencer til at varetage opgaverne som forretningsfører for HL? Beskrivelsen bedes tage udgangspunkt i driftsorganisationens opgaver.

27) Hvordan vil Movia organisere og tilrettelægge økonomistyringen (herunder langtidsbudget, årsbudget, gældspleje, moms, budgetopfølgning, regnskab og revision) samt HR og juridiske opgaver?

28) Hvilke beslutninger vedr. økonomi, HR og jura vil Movia forelægge til henholdsvis beslutning og orientering i ejerkredsen for HL?

29) Hvorledes vil moms i henhold til gældende regler blive håndteret for udgifter og indtægter ved de opgaver Movia varetager som forretningsfører for HL - kan Movia f.eks. afløfte moms helt eller delvist eller få momsrefusion via den kommunale momsrefusionsordning?

30) Hvordan vil de IT-systemer o.lign., som Movia vil anvende i styringen af HL opgaver, være adskilt fra de systemer som anvendes i forhold til de tilsvarende opgaver for busdriften?

31) Vil Movia anvende de samme IT-systemer i det omfang det er fagligt relevant?

32) Hvordan vil Movia sikre adskillelse mellem data der vedrører HL og data der vedrører busdriften?

33) Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med Movia's løsningssetup i forhold til økonomi, HR, jura og IT og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter?

34) Vil Movia etablere en whistleblowerordning i forhold til de opgaver, der udføres for HL som forretningsfører?

Kommunikation, presse og markedsføring

35) Hvordan vil Movia tilrettelægge og organisere arbejdet vedr. kommunikation, presse og markedsføring således, at det understøtter HL bedst?

36) Vurderer Movia, at der er behov for særlig kommunikation, presse og markedsføring f.eks. i samarbejde med DOT til borgere, samarbejdspartnere m.v. i forbindelse med åbningen af letbanen og i givet fald hvilken?

Forskel ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 forskel.org

FORSKEL

37) Hvordan vil Movia tilrettelægge kommunikation, presse og markedsføring således at, der er opbakning til letbanen på lang sigt?

38) Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med Movia's løsningssetup i forhold til kommunikation, presse og markedsføring og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter?

Reinvesteringer og vedligehold

39) Hvordan vil Movia tilrettelægge og organisere arbejdet med langsigtet planlægning og udvikling af HL f.eks. eventuel udvidelse af letbanen samt med vurdering og planlægning af nødvendige reinvesteringer og vedligehold i letbanen (materiel, anlæg, infrastruktur m.v.) herunder udarbejde løbende oversigter over økonomien forbundet med reinvesteringer og vedligehold?

40) Hvordan vil HL's ejerkreds blive involveret i ovenstående arbejde?

41) Hvordan vil Movia tilrettelægge og organisere genudbud af kontrakter?

42) Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter mellem Movia's opgaver for Hovedstadens Letbane og Movia's bus- og særligt lokalbaneopgaver, kan der være forbundet med Movia's løsningssetup i forhold til reinvesteringer, vedligehold samt genudbud af kontrakter og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter f.eks. fortrolighed i forhold til genudbud af kontrakter?

Lovgivning

43) I forbindelse med etablering af en forretningsførermodel for Hovedstadens Letbane skal der vedtages en lov der sikrer hjemmel. Hvilke øvrige lovændringer, ændringer i statslige regler, egne styringsdokumenter (vedtægter m.v.) o.lign. vurderer Movia, at der skal tilvejebringes for at sikre at Movia kan varetage forretningsføreropgaven for Hovedstadens Letbane?

Metroselskabets besvarelse af spørgeskema om løsningssetup som forretningsfører for HL's driftsorganisation

Spørgeskema fra Forskel, 9. juni 2023

Spørgsmål til besvarelse af Metroselskabet vedrørende løsningssetup for driftsorganisering af Hovedstadens Letbane med Metroselskabet som forretningsfører

Baggrund

Besvarelsen vil tage udgangspunkt i en række spørgsmål om, hvordan Metroselskabet (MS) vil løse de opgaver som driftsorganisationen for Hovedstadens Letbane (HL) vil have. Besvarelsen vil blive brugt til at vurdere fordele og ulemper ved MS som forretningsfører for HL i forhold til en række kriterier. Kriterierne omfatter:

- Incitamenter,
- Interessekonflikter,
- Ejernes indflydelse i HL og på forretningsførerens prioriteringer (governance) samt på beslutninger i forretningsførerens bestyrelse,
- Økonomi (herunder omkostninger til driftsorganisationen og moms),
- Kompetencer samt
- Overgang fra anlæg til drift.

I besvarelsen bedes MS – udover at svare konkret på de enkelte spørgsmål – indledningsvist beskrive, hvordan man overordnet har tænkt sig at håndtere opgaven som forretningsfører. Heri kan indgå en beskrivelse af den måde, som MS vil arbejde med opgaven som forretningsfører for at understøtte, at HL bliver en succes. Dette kan f.eks. være, hvordan MS overordnet vil løse opgaven, generelle forudsætninger som lægges til grund for opgaveløsningen, hvilke værdier MS vil arbejde efter, den overordnede organisering af arbejdet samt hvordan MS generelt vil sikre gennemsigtighed og synergi i arbejdet samt undgå interessekonflikter i forhold til opgaverne i MS vedrørende metro.

MS er desuden velkommen til under hvert afsnit, f.eks. afsnittet om overgang fra anlæg til drift, at beskrive, hvorledes man overordnet har tænkt sig at løse opgaven m.v. Hvis MS har ideer til optimering af driftsorganisationen baseret på egne erfaringer med håndteringen af driften og driftsorganiseringen af Metroen - udover det som der spørges til under de enkelte spørgsmål - bedes dette anført i besvarelsen. Besvarelsen bedes udarbejdet i et selvstændigt dokument således, at hvert spørgsmål angives med nr. og tekst og herefter følger besvarelsen. Der kan henvises til vedhæftede bilag under besvarelsen af spørgsmålene. Formatet for besvarelsen skal være således, at det er muligt at klippe data fra både besvarelser og bilag til brug ved præsentationen af besvarelserne for HL.

Som grundlag for besvarelsen kan der udover vedlagte oversigt over forventet opgavefordeling mellem Metro Service A/S (MeSe) og HL i drift, henvises til Lov om letbane i Ring 3, materiale udsendt til ekstraordinært interessentskabsmøde i HL den 22. juni 2023 samt vedtægter m.v. jf. dette link til HL hjemmeside.

Besvarelsen bedes tilbagesendt på mail til konsulentfirmaet Forskel cc Region Hovedstaden jf. de mailadresser, som er i fremsendelsesskrivelsen senest den 7. juli 2023.

Om Metroselskabets værdikæde og organisation

En række af spørgsmålene adresserer organiseringen og ledelsen af opgaverne knyttet til letbanen i drift, herunder hvorledes fordelingen vil være mellem opgaver, ressourcer og medarbejdere for MS og HL. Derfor indledes med en kort beskrivelse af organiseringen og værdikæden i MS. Hvis MS bliver forretningsfører for HL i drift, vil opgaverne knyttet til letbanen blive løst ud fra samme logik, grundlæggende processer og sammenhæng.

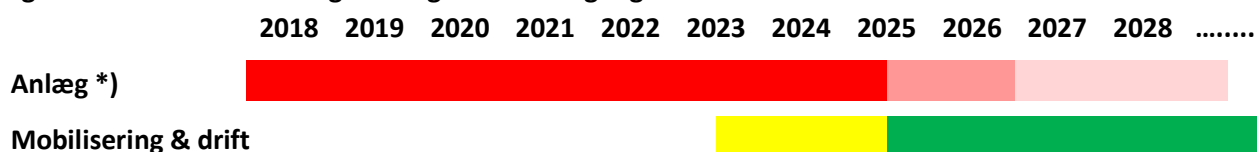
MS værdikæde er defineret med fire faser: 1) Udvikling, 2) Projektering og udbud, 3) Anlæg og 4) Drift. Alle større projekter styres gennem disse fire hovedfaser, og dermed ledes alle projektopgaver igennem en bevidst og styret proces med en prædefineret beslutningsstruktur og den nødvendige systemunderstøttelse, der sikrer fokus på værdiskabelse i alle fire faser, samt skiftet mellem faserne, herunder ikke mindst betydningen af, at projekterne afslutningsvis forankres i driften og giver den nødvendige – og forudsatte – effekt hos kunderne og i driftsøkonomien. Letbaneprojektet er på samme vis styret gennem denne proces.

MS er i dag organiseret i en matrix, hvor der i linjen er etableret enheder, som er specialiseret inden for forskellige typer af kompetencer. Enhederne bidrager alle – i større eller mindre grad – i alle fire faser i værdikæden. Kombinationen af matrix og værdikæden understøtter, at kompetencerne i organisationen vedvarende nyttiggøres, og der videregives konstant læring i form af såkaldte "lessons learned" fra projekt til projekt og fra udvikling (via projektering, udbud og anlæg) til drift og på samme vis fra drift til udvikling.

Det betyder f.eks., at der i udbuddet af togleverancer er blevet inddraget kompetencer indenfor design, drift, kundeoplevelser og passagerøkonomi, og at der i mobiliseringsfasen til drift bliver anvendt kompetencer fra anlægsafdelingen, transportsystemer, drift samt koordineret med vejmyndigheder i arbejdet med tekniske aftaler. Ved indgåelse af tillægsaftaler med operatøren sker det med inddragelse af kompetencer og erfaringer fra indkøb – og udbud sammen med medarbejdere med drifts – og vedligeholdelseskompetencer.

På tilsvarende vis er der medarbejdere der pt. følger togleverancen fra Siemens Aarsleff Consortium tæt og følger alle test og godkendelser frem mod ibrugtagning, og hermed opnår erfaring og kompetencer indenfor den konkrete togleverance og flåde. Disse medarbejderne vil også efterfølgende indgå i selskabets håndtering af kontrakten med hhv. OM leverandør og nominated sub contractor Siemens Aarsleff Consortium. Da selskabet samtidig varetager drift, vedligehold og reinvestering i metro, udvikling af M5 samt anlæg af M4 giver det mulighed for at fastholde en række kompetencer, som kan bidrage til at kontraktstyringsopgaven af letbanen bliver med fokus på den gode passageroplevelse, effektiv drift og sikring af selskabets værdier på lang sigt, se figur 1:

Figur 1: Illustration af anlægsfase og mobilisering- og driftsfase



*) Aktiviteter knyttet til anlæg af letbanen vil fortsætte efter idriftsættelse, herunder behandling af claims m.v.

Det fremgår af figuren, at anlægsprojektet (inklusive ledningsomlægninger) har været i gang siden 2018, og fortsætter efter letbanen sættes i drift. Farvemarkeringen viser, at de fysiske anlægsaktiviteter bliver mindre, men vil at der vil være brug for kompetencer til bl.a. dokumentation, tilbageleveringer, udsatte arbejder uden påvirkning på drift samt evt. juridisk efterspil. Det fremgår derudover, at mobiliseringen er i gang og forløber frem til idriftsættelse.

Alle medarbejdere er knyttet til en faglig enhed i selskabet. Ledelsen af enheden sikrer kompetencer og ressourcer til de forskellige projekter i selskabet i de fire faser i værdikæden. Det forventes, at nogle

medarbejdere vil anvende stort set fuld tid på letbanen, mens andre vil blive trukket ind til særlige opgaver og forløb.

MS-direktion har samme ansvarsområder for HL som for MS.

MS varetagelse af opgaver for HL er baseret på en grundlæggende forudsætning om, at opgaverne udføres i HL navn og indenfor HL samlede totaløkonomi, der er beskrevet i selskabets langtidsbudget. Økonomien i HL er baseret på sikring af selskabets værdier på lang sigt, hvilket også afspejles i den forudsatte tilbagebetalingshorisont for selskabets gæld frem til 2069. I denne periode omfatter økonomien således på den ene side alle omkostninger til anlæg, reinvesteringer, drift af letbanen, administration og renter og på den anden side indtægter til afvikling af den i selskabet opbyggede gæld i form af løbende indtægter fra passagerer samt årlige afdrag fra ejerne. Elementerne hænger derfor sammen og vil ikke kunne skilles ad uden, at HL's samlede finansieringsform, vil skulle genovervejes.

Årsrapport og CRS-rapport

I henhold til vedtægterne for HL punkt 16 aflægger selskabet årsrapport og halvårsrapport i overensstemmelse med årsregnskabsloven og årsregnskabslovens bestemmelser for statslige aktieselskabet, hvilket betyder, at HL aflægger årsregnskab efter årsregnskabslovens bestemmelser for klasse D-virksomheder.

Årsregnskabet revideres af en statsautoriseret revisor, som er udpeget i fællesskab af selskabets ejere. Udpegningen sker efter udbud af revisionsopgaven. Revisionsopgaven har senest været i udbud i 2020 og årsregnskabet revideres på nuværende tidspunkt af Deloitte, statsautoriserede revisionsaktieselskab. Den nuværende revisionsaftale omfatter årsregnskabet for perioden fra 2020-2023 med mulighed for forlængelse 2 x 1 år til og med 2025.

HL udarbejder derudover årligt samtidig med årsrapporten CSR-rapport for selskabet.

I henhold til bekendtgørelse om afregning mellem Ring 3 Letbane I/S og Metroselskabet I/S skal HL betale MS for varetagelse af direktions-, administrations-, projekterings-, udbuds- og kontraktopgaver samt gælds- og formueforvaltningen for HL. Betalingen er kostprisbaseret og betales en gang årligt pr. 30. juni. MS og HL revisorer påser, at afregningen sker i henhold til bekendtgørelsen og rapportere herom en gang årligt i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i henholdsvis MS og HL.

Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift

Spørgsmål 1)

Hvor lang tid vil det tage at opbygge driftsorganisationen fra lov om etablering af forretningsfører er vedtaget?

Svar 1)

På nuværende tidspunkt er letbanens operatør i gang med at mobilisere operatørens organisation til at kunne varetage letbanen i drift. Der er en lang række kontraktmæssige krav og leverancer, som operatøren skal dokumentere i denne proces frem mod idriftsættelse.

Som forretningsfører for HL modtager MS disse dokumenter og fører tilsyn med fremdriften i leverancerne hos operatøren. Det betyder, at der på nuværende tidspunkt er ressourcer i MS, som varetager denne opgave. På samme vis er de tekniske aftaler – som sætter rammen for ansvar og opgavefordeling mellem vejmyndigheder og operatør – under udarbejdelse under ledelse af medarbejdere i MS, se svar nedenfor. Frem mod åbning vil selskabet trække på kompetencer i huset som har erfaring med kundeanalyser, markedsføring, udvikling af gode skiftestationer etc.

Dertil kommer stabsfunktioner såsom økonomi – og regnskab, HR, bestyrelses – og ejerbetjening, procurement, passagerinformation, kommunikation etc. som i dag varetager opgaver i relation til letbanen,

og som derfor har kompetencer indenfor området samt opbygget specifik viden i relation til letbaneprojektet og historikken i projektet.

MS er opmærksom på, at der er letbanespecifikke opgaver i forhold til letbanen i drift, som MS i dag ikke har dybdegående kendskab og erfaring med. Disse kompetencer udvikles eller tilføres organisationen løbende. Organisationen vil således blive videreudbygget med de rette kompetencer i det tilfælde, at MS skal varetage opgaven som forretningsfører for letbanen i drift. Det vurderes, at driftsorganisationen på ca. 25 årsværk skal være på plads ca. et år før driftsstart.

Spørgsmål 2)

Vil Metroselskabet have etableret en operationel driftsorganisation før tidspunktet for overgang fra anlæg til drift og i givet fald, hvor lang tid før?

Svar 2)

Se svar 1).

Spørgsmål 3)

Hvordan vil Metroselskabet - under forudsætning af at det lovmæssige grundlag er på plads - som forretningsfører for driftsorganisationen i Hovedstadens Letbane, sikre en god overlevering af opgaver fra anlægsorganisationen til driftsorganisationen?

Besvarelsen bedes beskrive:

- Hvilke overleveringsopgaver, der vil være tale om gerne i prioriteret rækkefølge efter væsentlighed.
- Hvornår overførelsen af opgaverne starter og hvornår overførelsen skal være afsluttet.
- Eventuelle nødvendige overgangsløsninger i forbindelse med overdragelsen f.eks. periodeudlån af medarbejdere fra anlægsorganisationen eller lignende.

Svar 3)

Når letbanen går i drift, vil der være en række opgaver, som driftsorganisationen skal varetage i relation til driftsoperatør, myndigheder, ejere, bestyrelse etc. Det er det fremadrettede perspektiv.

Samtidig viser erfaringer, at der også vil være en lang række opgaver knyttet til anlæg af letbanen, som på tidspunktet for åbning af letbanen endnu udestår færdiggørelse. Det vil typisk være opgaver, som ikke var *nødvendige* at færdiggøre for, at operatøren kunne få tilladelse til at åbne letbane til passagerdrift, og som derfor er blevet prioriteret til at færdiggøre efterfølgende.

Opfølgningen på disse opgaver vil være forankret i letbaneprojektets anlægsafdeling, som styrer kontraktopfølgningen på hhv. totalentreprenører og transportsystemleverandør. Alt afhængigt af opgavemængden kan opfølgningen vare mellem 1 -2 år.

Dertil kommer det juridiske, kontraktuelle spor, hvor der også forventes at være uafsluttede aftaler, rejste claims, voldgiftssager etc. som skal afgøres eller afklares efterfølgende.

Under henvisning til beskrivelsen af matrix vil de rette medarbejdere og kompetencer blive inddraget i det omfang, der er nødvendigt.

Spørgsmål 4)

Hvordan vil Metroselskabet tilrettelægge håndteringen af evt. claims, voldgiftssager, fejl og mangler mv som man evt. overtager fra anlægsorganisationen for Hovedstadens Letbane?

Svar 4)

MS vil tilrettelægge håndtering af claims, voldgiftssager, fejl og mangler mv. på samme måde på letbanen som for Metroen, dvs. et tværfagligt samarbejde i MS-organisationen på baggrund af de sager, der evt. overtages fra anlægsorganisationen. Contract management varetager den kommercielle og juridiske del af

claims håndtering i tværfagligt samarbejde i MS-organisationen, herunder vurdering af berettigelse, dokumentation for krav i henhold til kontrakt og retspraksis. Voldgiftssager håndteres med ekstern advokat bistand.

Spørgsmål 5)

Vil de medarbejdere, der skal varetage opgaver for Hovedstadens Letbane også have opgaver der vedrører Metroselskabet? Hvis ja -hvilke synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med dette og hvordan vil Metroselskabet håndtere eventuelle interessekonflikter?

Svar 5)

Ja. Der henvises til beskrivelsen af selskabets organisering og værdikæde. Det vurderes, at der i meget høj grad er tale om synergier i form af mulighed for at tiltrække fagekspertter grundet organisationens volumen og mulighed for at arbejde dels med både metro og letbane dels i flere forskellige faser af et projekt. Det vil være en ledelsesmæssig opgave at sikre prioritering og tilstrækkelige ressourcer til de enkelte projekter.

Spørgsmål 6)

Hvordan vil Metroselskabet som forretningsfører sikre, at MS dispositioner i forhold til Metro Service ikke giver ulemper i forhold til Hovedstadens Letbane? Dette kan f.eks. være i forhold til Metro Service prioriteringer af ressourcer og kompetencer i forhold til at sikre driftsstabilitet for henholdsvis Metroen og letbanen og lignende.

Svar 6)

MeSe letbane bliver en selvstændig business unit i MeSe på linje med M1/M2 og M3/M4, hvor kernekompetencer er dedikeret til den enkelte business unit, mens centralorganisationen understøtter alle tre business units.

I dag er der flere kontrakter på Metroens område og flere operatører. Letbane-kontrakten vil indgå i en udvidet eksisterende governance som egen selvstændig kontrakt. Letbane-kontrakten vil således indgå på lige fod med de to andre kontrakter og følge samme logik. Det bemærkes, at O&M kontrakterne for M1-M4 skal genudbydes og driftsoperatør fra 2027 kendes derfor pt. ikke.

MS vil sikre, at der er dedikerede kerneressourcer med ansvar for opfølgning på driftskontrakten med letbanen, så der sikres, at der er forskellige kompetencer der har ansvar for opfølgning på driftsstabilitet på hhv. letbanen og M1-M4. I MeSe i dag er f.eks. stewards adskilt mellem M1/M2 og M3/M4, og kontraktuelt vil der ligeledes være dedikerede kernekompetencer i MeSe på letbanen, som er adskilt fra M1/M2 og M3/M4. Såfremt MS/HL måtte konstatere, at der foretages dispositioner, som udfordrer driftsstabiliteten eller udfordrer en driftkontrakt, vil MS/HL forfølge sagen over for MeSe og om nødvendigt involvere øverste topledelse i MeSe og ejerkreds bag MeSe.

For så vidt angår vedligehold af togmateriel m.m. er der en nomineret underleverandør på letbanen, hvilket betyder at en væsentlig andel af vedligeholdet foretages af en selvstændig underleverandør, som er på kontrakt med Metro Service A/S.

Der er ligeledes separate sikkerhedsgodkendelser og uddannelser for frontpersonale for hhv. metro og letbane, hvilket understøtter at kernepersonalet hidrører under eget system.

Der er nogle elementer som forudsætter, at det at følge op på drift af letbane grundlæggende er anderledes end at følge op på metro, hvorfor der er kernekompetencer i driftsopfølgning (f.eks. Duty Operations Manager) som vil have samme kerneopgaver, men med andre hændelsesforløb og øget frekvens. Dette vil afspejles i MS bemanning af opgaven.

Spørgsmål 7)

Hvordan vil Metroselskabet som forretningsfører – bl.a. i lyset af erfaringerne med Metro Service som metrooperatør – følge op på Hovedstadens Letbanes aftale med Metro Service om målsætning og KPI'er

samt bodsbelagte handlinger herunder sikre, at der som minimum er den samme kvalitet i opfølgingsarbejdet som med Metro Service som metrooperatør?

Svar 7)

MS vil bygge på erfaringerne fra metrodrift, hvor det overordnede kontraktansvar ligger entydigt i en afdeling i MS, men hvor de enkelte kontrakt punkter og KPI'er er delegeret til de afdelinger i MS som har kompetencerne til at følge op herpå. Den overordnede procesunderstøttelse eller governance af opfølgningen vil blive varetaget af den koordinerende kontraktansvarlige afdeling.

Den interne kontraktstyring /governance i MS består i dokumentation af kontrakt opfølgning i opfølgningsskemaer (supervision documentation), månedlige statusmøder med alle kontraktansvarlige (supervisors), månedlige statusmøder med kontraktstyringsledelse om tværgående prioritering og mulig eskalation af uoverensstemmelser, kvartalsvise statusrapport til ansvarlig direktør samt årlig workshop med fastlæggelse af prioriteter for kontrakt opfølgning det kommende år.

MeSe afleverer månedlige progress reports samt dertilhørende opgørelser som bliver fulgt op af månedlige møder om performance and operations samt maintenance, samt møder vedr. øvrige forhold med lavere frekvens.

Spørgsmål 8)

Hvordan og hvor ofte vil Metroselskabet rapportere til HL om status på målsætninger, KPI'er og bodsbelagte handlinger?

Svar 8)

I kontrakterne for M1/M2 og M3/M4 følger en fast månedlig rapportering med driftsoperatør og med samme kadence rapporteres til MS bestyrelse. Den samme logik anvendes for HL, hvor krav om rapportering og møder er fastlagt i OM General, Technical Specifications, afsnit 10 og 11. Den samme logik vil anvendes i HL, så HL bestyrelse får status på drift og KPI'er månedligt.

Spørgsmål 9)

Hvordan vil Metroselskabet som forretningsfører – bl.a. i lyset af erfaringerne med Metro Service som metrooperatør – håndtere kontraktuelle uoverensstemmelser mellem HL og Metro Service – herunder sikre, at der som minimum er den samme kvalitet i håndteringen af kontraktuelle uoverensstemmelser som med Metro Service som metrooperatør?

Svar 9)

Grundlæggende vil eventuelle kontraktuelle uoverensstemmelser på letbanen blive håndteret efter følgende model:

1. afklaring af kontaktmæssig uoverensstemmelse gennem breve fra kontraktansvarlig til relevant manager hos operatøren
2. fast status på uoverensstemmelser på contract meeting mellem contract managers og MS (ca. hver 4. uge)
3. løbende intern prioritering på ledelsesniveau (månedligt) hvor det kan afgøres at eskalere uoverensstemmelser til topledelsesniveau (møder med MeSe-ledelse hver anden måned)
4. hvis ikke der opnås enighed med MeSe på topledelsesniveau, så kan MS tilbageholde dele af den månedlige kontraktoverførsel og lade uoverensstemmelsen gå til voldgift (sker meget sjældent).

Spørgsmål 10)

Hvor ofte vil Metroselskabet som forretningsfører holde møder med Metro Service om kontrakt opfølgning m.v. bl.a. i lyset af erfaringerne med Metro Service som metrooperatør?

Svar 10)

Med basis i kontrakten forestiller MS sig, at kontrakt opfølgningen tilrettelægges på samme måde på letbanen som på Metroen, dvs. med faste møder, rapporter og data. I dag holdes der desuden løbende

contracts meetings mellem contract managers jf. OM-kontrakten. Faste møder og rapporteringskrav er fastlagt i OM General, Technical Specifications, afsnit 10 og 11 samt Project Management kontraktdokument.

Spørgsmål 11)

Hvordan vil Metroselskabet som forretningsfører sikre koordinering mellem Metro Service og andre kontraktparter?

Svar 11)

Det fremgår af OM kontrakten mellem HL og MeSe, at MeSe er forpligtet til at samarbejde med DSB, Movia, Din Offentlige Transport og Rejsekort Rejseplan. Også i forhold til driften af M1-M4 er MeSe involveret i samarbejdet med de øvrige trafikselskaber, hvor MeSe f.eks. aktivt bidrager til koordinering af kundeserviceforbedrende tiltag på Sjælland og øerne i samarbejde og dialog med MS.

HL har udbudt vedligehold af tog og togsystemet på letbanen til en nominated subcontractor. Således skal hhv. MeSe og Consortium Siemens Aarsleff varetage vedligeholdet af tog og infrastruktur. Denne kontraktmæssige opdeling er ny for MS, hvilket MS er opmærksomme på, særligt ved at kende incitamentet for begge parter. MS vil senere i forløbet – i god tid inden åbning – arbejde på at styrke de to parter indbyrdes samarbejde og forberede selskabet på at håndtere opgaven med de rette kompetencer.

Spørgsmål 12)

Hvilke synergier vil der være i håndteringen af kontraktstyringen mellem opgaverne for Hovedstadens Letbane og Metroselskabets opgaver vedr. Metroen?

Svar 12

Selskabet har fokus på at sikre en effektiv drift og en god oplevelse for passagererne og selskabet vil bruge erfaringerne fra den kontraktstyringsmodel/governance som er brugt gennem mange år på Metroen. Her har selskabet bl.a. erfaringer med at dokumentere opfølgning, håndtere den interne prioritering af kontrakter og håndtere relationen til operatøren og ikke mindst viden om at sætte nye skinnebårne transportsystemer i drift.

Det er selskabets erfaring, at kontraktstyringen af operatøren har et bredere omfang end alene opfølgning på KPI'er, krav og leverancer i kontrakten. Fra drift af Metroen er det selskabets erfaring, at der i løbet af en kontraktperiode opstår flere forhold, som ikke kan løses "direkte" via kontrakten. Enten fordi der er tale om helt nye forhold og udfordringer eller fordi kontraktens bestemmelser ikke viser sig at være tilstrækkelige til at håndtere den konkrete situation. MS har en løsningsorienteret tilgang til samarbejdet med operatører, og oplever at kunne bidrage konstruktivt til at finde løsninger som er hensigtsmæssige for selskabet(ejerne) og operatøren. Det er bl.a. muligt som følge af, at selskabet har adgang til fagtekniske kompetencer, som kan supplere operatøren i udvikling af løsninger. Samme tilgang vil være udgangspunktet for kontraktstyringen af letbanen.

Spørgsmål 13)

Metro Service A/S vil være infrastrukturforvalter for Hovedstadens Letbane. Hvordan vil Metroselskabet tilrettelægge kontraktstyringen og samarbejdet med Metro Service A/S om denne opgave?

Svar 13):

MeSe bliver infrastruktur forvalter og dermed ansvarlig for sikker drift. Her er betriebsleiter eneansvarlig og skal godkende håndteringen af alle situationer og hændelser i princippet svarende til OMCR'er.

MS styrer beskyttelsen af MS aktiver gennem bl.a. servitutter. MS godkender aktiviteter inden for de servitutbelagte områder. Hvis disse godkendte aktiviteter eller andre aktiviteter uden for servitutområderne giver anledning til risici for driften skal MeSe (evt. ved OMCR) godkende disse.

Betriebsleiter er ansvarlige overfor Trafikstyrelsen for håndteringen af alle disse aktiviteter. Trafikstyrelsen kan lave tilsyn og audit af denne håndtering af risici.

Der er dedikeret et team af medarbejdere til at håndtere eksterne samarbejder omkring Metroen. MS håndterer gennem teamet alle henvendelser fra eksterne parter, hvor eksterne parter ønsker at arbejde eller foretage sig noget i nærheden af Metroen, som kræver sikkerhedsmæssige vurderinger i forhold til de tinglyste servitutter eller de tekniske aftaler med ejerkommunerne. De tekniske aftaler vedrører vejarealer i nærheden af Metroen, hvor der ikke kan pålægges servitutter. Henvendelserne bliver screenet og sendt i interne høringer i relevante afdelinger for indhentning af faglige input. Teamet sikrer, at alle nødvendige informationer er beskrevet og til rådighed. Når sagen vurderes fuldt oplyst, eller når sagens kompleksitet kræver det, involveres infrastrukturforvalteren, hvor der indhentes udtalelser og godkendelse af projektets/arbejdets gennemførelse. Herefter meddeler MS dispensation eller tilladelse.

Ovenfor beskrevne proces vil ligeledes blive anvendt på arbejder i nærheden af letbanen. På letbaneprojektet vurderes det, at omfanget af sager der vedrører sikkerhedsservitutter på letbanen vil være mindre end på Metroen. Dette skyldes, at letbanen i modsætning til Metroen ligger i vejareal, hvor der ikke kan pålægges servitutter. Det forventes således primært at være de tekniske aftaler med ejerkommunerne vedr. vejarealerne, som vil være styrende for arbejder i nærheden af letbanen. Grundet letbanens placering i vejareal, vil infrastrukturforvalteren på letbanen, i høj grad være en del af godkendelsesprocessen for arbejder i nærheden af letbanen.

Eksterne samarbejder

Spørgsmål 14)

Hvordan vil Metroselskabet tilrettelægge opgaven vedr. indtægtsstyringen/takstdelingen mellem HL og øvrige kollektive trafiksselskaber således, at det understøtter HL bedst?

Spørgsmål 15)

Hvordan vil Metroselskabet sikre, at data om driften af letbanen ikke bliver brugt til ugunst for HL f.eks. i forbindelse med deling af takstindtægter m.v. med Metroen?

Svar 14) og 15)

Selskaberne i Hovedstaden har en indtægtsdelingsmodel, som bygger på lovgivning og gældende aftaler mellem selskaberne, der blandt andet er beskrevet i en bekendtgørelse, der administreres af Trafikstyrelsen.

Når HL går i drift, vil HL indgå som selvstændig part i modellen. Der indgår i modellen ikke "data om driften", men data om de produkter, som kunderne vælger at anvende som rejsehjemmel (billet) hos selskaberne. Disse produktdata vedr. HL vil indgå i indtægtsdelingsmodellen på lige fod med tilsvarende data fra hhv. MS, Movia og DSB. Indtægterne fra den enkelte billet vil blive fordelt i forhold til, hvordan den ret faktisk er anvendt og i forlængelse af, at rejsen er foretaget.

Der foregår i øjeblikket et arbejde med at implementere en ny indtægtsdelingsmodel. I dette arbejde varetager MS (og har varetaget) HL interesser, så det søges opfyldt at ingen fordelingsprincipper ændres, og at beslutninger vedr. f.eks. ændret datagrundlag ikke vil være til ugunst for HL.

MS er opmærksom på, at der principielt vil kunne være eventuelle interessekonflikter ved prisfastsættelse af produkter og ved fremtidige spørgsmål vedr. indtægtsdelingsmodellen, men disse vurderes at være håndterbare og kan mitigeres ved f.eks. specifikke forretningsfører/selskabsinstrukser eller konkret "outsourcing" af visse afgrænsede opgaver. F.eks. ved at inddrage eksterne rådgivning, direkte ophæng på revisorer eller på et bestyrelsesmedlem. Der vil f.eks. evt. kunne være uenighed om prisfastsættelsen af standardprodukter, hvor DSB, Movia og MS og HL kan have forskellige interesser, idet selskaberne kan have forskelligt produktvalg. MS og Movia har generelt sammenfaldende interesser ift. takstfastsættelse og

indtægtsdeling bl.a. pga. relativt ens produktvalg blandt kunderne, og det er forventningen, at dette også vil gælde for HL.

Fastlæggelsen af kommende års takster sker typisk i foråret/sommeren inden budgetåret. Dette forventes at ske på samme måde som i dag for MS, hvor selskabet fremsender materiale til bestyrelsen vedr. kommende års takster med henblik på godkendelse på bestyrelsesmøde i august/september. Materialet er udarbejdet på baggrund af drøftelser mellem selskaberne i hovedstaden.

Med udgangspunkt i de kommende års takster der anvendes til at beregne HL afregningskronen/gennemsnitsindtægt pr. passager og passagerbudgetter vil det efterfølgende være er det nu muligt at beregne de samlede indtægter, som vil indgå i HL budget. MS vil udarbejde og fremsende budgetmateriale til bestyrelsen og ejere med henblik på to drøftelser på bestyrelsesmøder i 4. kvartal af året og ejermøde.

MS vil i forhold til den løbende økonomiopfølgning fremsende materiale vedr. kvartalsopfølgning til bestyrelsen og ejere, og heri vil indgå realiserede passagertal og indtægter samt prognoser for året vedr. passagertal og indtægterne.

Med hensyn til det efterfølgende regnskab vil MS udarbejde dette og fremsende til bestyrelsesmøde og ejermøde.

Spørgsmål 16)

Hvordan vil Metroselskabet tilrettelægge samarbejdet med DOT og Rejsekortet?

Svar 16)

Det nuværende samarbejde med DOT – Din Offentlige Transport I/S

Det forventes, at HL bliver medejer af DOT, da HL som selvstændig part i indtægtsdelingen også skal have egen takstkompetence. Af lov om trafikkselskaber følger det, at selskaberne på Sjælland skal have et takstsamarbejde og at denne opgave ikke kan udføres egenhændigt uden for DOT.

MS vil tilrettelægge samarbejdet med DOT med udgangspunkt i selskabets nuværende samarbejde med DOT, hvor MS er repræsenteret i DOTs arbejdsgrupper og bestyrelse. Se i øvrigt spørgsmål 14 og 15 vedr. samarbejde om takster samt deling af indtægterne fra standardprodukterne mellem selskaberne.

MS nuværende medlemmer i de respektive DOT-fora forventes fortsat at skulle repræsentere HL og varetage HL's interesser, og i relation til bestyrelsen skal det afklares, om HL skal have eget bestyrelsesmedlem eller om bestyrelsesmedlem udpeget af MS fortsat kan varetage HL interesser.

Rejsekort & Rejseplan A/S

HL indgik i november 2021 tilslutningsaftaler med Rejsekort & Rejseplan A/S, så HL ved overgang til drift kan tilbyde kunderne de samme billetprodukter og passagerinformation, som de andre trafikkselskaber tilbyder.

MS har ligeledes en tilslutningsaftale og er derudover medejer af Rejsekort & Rejseplan A/S og varetager i dag som forretningsfører HL interesser overfor Rejsekort & Rejseplan A/S. MS er således repræsenteret i bestyrelsen og i diverse samarbejdsfora, samt indgår i den governance, som sikrer "kunde/leverandør samarbejde" på både det strategiske og operationelle plan.

MS vil tilrettelægge samarbejdet med Rejsekort & Rejseplan med udgangspunkt i selskabets nuværende samarbejde med Rejsekort & Rejseplan, hvor MS er repræsenteret i Rejsekort & Rejseplans arbejdsgrupper og bestyrelse. MS nuværende medlemmer i disse fora forventes fortsat at skulle repræsentere HL.

Spørgsmål 17)

Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter med Metroselskabets opgaver med Metroen kan der være forbundet med Metroselskabets løsningssetup i forhold til samarbejdet med eksterne parter og hvordan vil Metroselskabet håndtere eventuelle interessekonflikter?

Svar 17)

Der vil være synergier i forhold til MS opgaver i DOT regi og Rejsekort & Rejseplan, hvor MS og HL vurderes at ville have de samme interesser som HL, herunder i relation til fastsættelse af takster og deling af indtægterne.

Med hensyn til eventuelle interessekonflikter vedr. prisfastsættelse af produkterne og ved fremtidige spørgsmål vedr. indtægtsdelingsmodellen vurderes disse at være håndterbare og kan mitigeres ved f.eks. specifikke forretningsførere/selskabsinstrukser eller konkret "outsourcing" af visse afgrænsede opgaver/deltagelse i DOT arbejdsgrupper (jf. svar på spørgsmål 14 og 15).

Konkret deltager MS på nuværende tidspunkt med to deltagere i DOT-arbejdsgrupper vedr. hhv. takstfastsættelse og indtægtsdeling. Her vil hver deltager om nødvendigt formelt kunne repræsentere hhv. MS og HL, hvis der skulle opstå interessekonflikter.

Det vurderes, at HL i overvejende grad vil have sammenfaldende interesser med MS i forhold til samarbejdet med eksterne parter.

Ejerkoordinering herunder vedr. myndighedsopgaver

Spørgsmål 18)

Hvordan vil Metroselskabet tilrettelægge koordineringen af ejerrelaterede forhold og problemstillinger? Dette kan f.eks. dreje sig om klager, ejerdispositioner og myndighedsopgaver i ejerkredsens kommuner, der påvirker driften af letbanen m.v. I det nuværende arbejde med ejerkoordinering i forbindelse med af anlæg af letbanen er udover de formelle samarbejdsrelationer som fremgår af vedtægter m.v. etableret et borgmesterkredssamarbejde samt et teknisk samarbejde med kommunal- og tekniske direktører i de involverede kommuner.

Svar 18)

HL har forberedt tre tekniske aftaler, som tilsammen skal regulere forholdet mellem ejerne og HL i relation til driften af letbanen.

- Driftsaftale – Regulering af samarbejdet om drift af letbanen på Ring 3,
- Letbaneaktiver – Regulering af drift og vedligeholdelse af letbanens aktiver og
- Signalanlæg – Regulering af letbanens signalanlæg

Det er vigtigt at understrege, at disse tre aftaler ikke regulerer selve driften af letbanen. Letbanedriften er reguleret i driftskontrakten mellem HL og Metro Service A/S. Aftalerne regulerer alene de forhold, der kan tænkes at påvirke selve driften af letbanen. Det kunne f.eks. være arbejder tæt på letbanen såsom tredjeparters gravearbejder, kommunale vedligeholdelsesarbejder og/eller ændring af signalprogrammer. Aftalerne er fortsat i proces med kommunerne.

Driftsaftale

Formålet med Driftsaftalen er at fastlægge rammerne for samarbejdet mellem Parterne vedrørende driften af letbanen. Dette med henblik på at etablere et forpligtende samarbejde, der skal sikre Letbanens Driftsøkonomi, Køretid, Serviceniveau og Sikkerhed.

Aftalen beskriver den ansvarsfordeling, der er mellem HL og Ejerne i forhold til aktiviteter nær letbanen, vejdrift ol. Aftalen skal desuden sikre, at den enkelte ejer agerer loyalt i forhold til aktiviteter, som kan påvirke letbanens drift.

HL administration af aftalen består således af at screene og evt. videresende ansøgninger til MeSe samt vurdere aktiviteternes indflydelse på Letbanens Driftsøkonomi, Køretid og/eller Serviceniveau. Evt. rådgivning/ forslag til ændringer så letbanen ikke påvirkes negativt.

HL skal endelig løbende ajourføre en oversigt over de af Ejerne planlagte, godkendte og igangsatte aktiviteter, der påvirker Letbanens Driftsøkonomi, Køretid og/eller Serviceniveau negativt.

Letbaneaktiver

Denne tekniske aftale går i sin enkelthed ud på at fordele aktiverne mellem Kommunerne og HL i forhold til ansvar for drift og vedligeholdelse af aktiverne.

Aftalen er baseret på et princip om at "Driftsoperatøren forestår drift og vedligehold i Letbanekorridoren og af Transportsystemet, medmindre andet eksplicit fremgår af Aftalen eller eksplicit accepteres skriftligt af HL." Mens "Kommunen forestår drift og vedligehold udenfor Letbanekorridoren, medmindre andet eksplicit fremgår af Aftalen eller eksplicit accepteres skriftligt af HL"

Signalanlæg

Formålet med denne aftale er at fastlægge rammerne for samarbejdet mellem Parterne vedrørende driften af Signalanlægget og Signalsystemet på letbanen. Dette med henblik på at etablere et forpligtende samarbejde Parterne imellem, der skal sikre Letbanens til enhver tid fastsatte køretid og serviceniveau.

Aftalen indeholder således en række samarbejdsprincipper – herunder at Ejerne afskæres fra at foretage ændringer til signalprogrammet, der påvirker Letbanens fremkommelighed negativt medmindre den samlede ejerkreds er enige om ændringen. Der kan dog dispenseres i de tilfælde, hvor en negativ påvirkning af Letbanens køretid er den eneste løsning for den nødvendige trafikafvikling og hvor påvirkningen kun er midlertidig. (f.eks. i forbindelse med større arrangementer, fodboldkampe, koncerter ol. eller foreløbige omkørselsruter, vejarbejde eller lignende.)

Aftalen beskriver desuden ansvarsfordeling mellem HL og Vejmyndigheden. HL har indgået en driftsaftale med ITS-teknik, som skal varetage selve driften af signalanlæggene. HL skal administrere driftskontrakten på vegne af ejerne.

Borgmesterforum er et formelt nedsat organ, som er oprettet som en del af den governance-struktur, der er vedtaget for Hovedstadens Letbane I/S via ejeraftalen af marts 2014. Det vil kræve en ejerbeslutning at ændre de formelle rammer for Borgmesterforum.

Teknisk direktørforum er uformelt nedsat for at styrke og styre samarbejdet om anlægsrelaterede problemstillinger osv. Det forventes, at teknisk direktørforum fortsat – og sikkert i endnu højere grad - vil være relevant, når letbanen går i drift.

Som beskrevet oven for vil de tekniske aftaler være rammesættende for håndtering og fordeling af ansvar mellem letbanen(operatøren) og vejmyndighederne (kommunerne). Det er selskabets forventning, at der vil være en lang række spørgsmål og forhold i og udenfor rammerne af tekniske aftaler samt afklaring med kommuner og region som myndighed og ejer, som skal løses når letbanen er i drift. Selskabet vil etablere rammer for og governance til at understøtte dette.

Spørgsmål 19

Hvordan vil Metroselskabet understøtte ejernes ønsker til langsigtet planlægning og udvikling af den kollektive trafik herunder ejernes ønsker om at kunne øve indflydelse på udviklingen gennem politisk interessevaretagelse?

Svar 19)

Ejerne kan bruge borgmesterforum og interessentskabsmøder til at afklare ønsker til langsigtet planlægning som de ønsker selskabet skal belyse. Herefter vil selskabet gennemføre relevante analyser, redegørelser

etc. til brug for ejerne. Selskabet vil derudover løbende orientere ejerne om kommende lovgivning, ændringer mv. af væsentlig karakter som påvirker letbanedriften og/eller selskabets juridiske og økonomiske rammer. Dette vil ske via bestyrelsen og via ejermøder.

Spørgsmål 20)

Hvordan vil Metroselskabet sikre tidlig inddragelse og information af ejerkredsen og bestyrelsen for HL i forbindelse med kommende beslutninger, prioriteringer og dispositioner i HL herunder sikre gennemsigtighed samt at der sker en god understøttelse af arbejdet i ejerkredsen og bestyrelsen?

Svar 20)

Selskabet vil fortsætte den nuværende praksis overfor både ejere (interessentskabet) og bestyrelsen, jf. selskabets vedtægter og bestyrelsens forretningsorden og ejeraftalen for så vidt angår Borgmesterforum, se også svar på spørgsmål 21.

Spørgsmål 21)

Hvilke forhold vil Metroselskabet som forretningsfører indstille til beslutning i bestyrelse og ejerkreds og hvilke forhold vil der blive orienteret om (giv gerne eksempler)?

Svar 21)

Selskabet vil fortsætte den praksis, som i øjeblikket er gældende fra selskabets vedtægter ift. at forelægge bestyrelse og ejere sager af større betydning for Hovedstadens Letbane I/S.

Interessentskabet

Som det også er tilfældet nu med de store anlægs- og leverandørkontrakter samt drifts- og vedligeholdelseskontrakten for den første driftsperiode vil selskabet forelægge bestyrelse og ejere for indgåelse af kontrakter og forberedende arbejder i denne forbindelse.

Selskabet vil forelægge bestyrelsen indstillinger om brug af den nu nedsatte "ibrugtagingsreserve" til uforudsete formål i de første fem år af letbanens drift.

Følgende væsentlige beslutninger skal forelægges af bestyrelsen for interessenterne:

- Ændring af vedtægt for interessentskabet
- Vedtagelse af anlægsbudget, herunder finansiering
- Indgåelse af kontrakter om anlæg af letbanen på Ring 3
- Vedtagelse af evt. udvidelser, f.eks. en etape 2
- Godkendelse af regnskab og årsrapport.

Bestyrelsen skal fortsat fremsende kvartalsrapportering med tilhørende regnskabsrapportering til interessenterne senest 9 uger efter afslutning af 1. og 3. kvartal.

I årsrapporten, halvårsrapporten og kvartalsrapporteringen orienteres interessenterne om udviklingen i interessentskabets virksomhed i den forløbne periode, og om hvorledes udviklingen forholder sig til årsbudgettet og langtidsbudgettet.

Bestyrelsen

Bestyrelsen varetager interessentskabets overordnede ledelse, herunder fører tilsyn med direktionens varetagelse af den daglige ledelse, og sikrer en forsvarlig organisation af interessentskabets virksomhed.

Bestyrelsen skal herudover påse, at der udarbejdes et anlægsbudget, en tidsplan, en betalingsplan samt at der jævnlige følges op på udviklingen i anlægsbudgettet mht. anvendelse af tid og afholdte omkostninger. I den forbindelse redegøres for evt. risici, som er knyttet til anlæggets gennemførelse, set i forhold til den overordnede målsætning. Bestyrelsen skal sikre, at it-organisationen er forsvarlig, robust og driftssikker, herunder at Hovedstadens Letbane I/S opretholder et passende it-sikkerhedsniveau.

Bestyrelsen træffer beslutning i alle spørgsmål af væsentlig betydning, herunder om den overordnede tilrettelæggelse af interessentskabets virke inden for de retningslinjer, som er fastsat i vedtægten eller i øvrigt er besluttet af interessenterne på interessentskabsmøder.

Direktionen skal udarbejde og forelægge årsregnskab for bestyrelsen. Bestyrelsen fastsætter ved instruks det nærmere indhold af direktionen i Hovedstadens Letbane I/S' opgaver og den indbyrdes opgavefordeling. Der vil være retningslinjer for rapportering og forelæggelse af beslutninger for bestyrelsen. Instruksen vil tage udgangspunkt i selskabslovens regler om direktionens opgaver i kapitalselskaber se bl.a. §§ 117-118. Instruksen skal forelægges interessenterne til orientering. Bestyrelsen vil være ansvarlig for Hovedstadens Letbane I/S' virke over for selskabets interessenter.

Selskabet vil orientere bestyrelse og ejerkreds om f.eks. sager af større pressemæssig relevans, relevans for driften af letbanen, større ændringer i selskabets ledelse, indgåelse af aftaler samt andre sager af strategisk betydning.

HL er et offentligt ejet selskab, der arbejder systematisk med god selskabsledelse og som udgangspunkt følger anbefalinger for god selskabsledelse i aktieselskaber. Anbefalingerne er udarbejdet af Komitéen for god Selskabsledelse, der er nedsat under Erhvervsministeriet. Komitéen fastlægger anbefalinger, der skal understøtte god selskabsledelse og være med til at sikre tillid til selskaber i Danmark.

HL foretager årligt en vurdering af, hvorvidt selskabets interne politikker, strategier og selskabsdokumenter i øvrigt lever op til anbefalingerne for god selskabsledelse.

HL anvender desuden aktivt Statens Ejerskabspolitik som en del af god selskabsledelse i HL. Selskabet foretager årligt en vurdering af, hvorvidt selskabets interne politikker, strategier og selskabsdokumenter i øvrigt lever op til kravene i Ejerskabspolitikken. Det forventes, at selskabet også vil følge Statens Ejerskabspolitik efter idriftsættelse af letbanen.

Spørgsmål 22)

Vil ejerne af HL have indflydelse/blive inddraget i beslutninger i Metroselskabet metrobestyrelse i forhold, der vedrører HL og i givet fald hvordan?

Svar 22)

På samme vis som HL vil MS fortsat udgøre en selvstændig juridisk enhed i form af et interessentskab med de samme ejere som i dag og med en bestyrelse udpeget af ejerne.

HL ejere vil derfor ikke blive inddraget i beslutninger forelagt for MS bestyrelse.

Der kan være sager som har betydning for både HL og MS, og disse vil blive forelagt selvstændigt i de respektive bestyrelser og ejerfora.

Tekniske aftaler og servitutter

Spørgsmål 23)

Hvordan vil Metroselskabet løse opgaven vedr. tekniske aftaler indgået med kommuner og region, servitutter pålagt lodsejere langs letbanestrækningen samt behandling og vurdering af tredjepartsprojekter nær letbanen herunder sikre et godt samarbejde i sager, hvor kommunerne har en myndighedsopgave?

Svar 23)

Se svar på spørgsmål 18.

Spørgsmål 24)

Vil der være synergier forbundet med dette arbejde i forhold til den tilsvarende opgave Metroselskabet har i forhold til Metroen?

Svar 24)

Håndteringen af projekter i nærheden af letbanen forventes varetaget af samme team i MS, som håndterer arbejder i nærheden af Metroen. MS og teamet har gennem håndtering af disse sager på Metroen et stort overblik over hvilke udfordringer der forekommer, og er på den baggrund løbende i dialog med ejerkommunerne og infrastrukturforvalteren, særligt når det viser sig nødvendigt med ændringer og tilføjelser til procedurerne.

Spørgsmål 25)

Hvordan og hvornår vil Metroselskabet inddrage en ejerkommune i beslutninger, der vedrører tekniske aftaler og servitutter i den pågældende kommune?

Svar 25)

Arbejdet med de tekniske arbejder pågår, og ejerkommunerne er tæt involveret i denne proces. Ejerkommunerne får løbende udkast til de tekniske aftaler til kommentering således, at ejerkommunerne i sidste ende kan godkende aftalerne. Se i øvrigt svar på spørgsmål 18.

Ejerkommunerne vil ikke blive inddraget ift. udarbejdningen af letbaneservitutter og pålægningen af disse. Dette skyldes, at servitutpålægningen er et forhold mellem HL og private lodsejere nær letbanen.

Økonomi, HR og jura

I besvarelsen skal tages udgangspunkt i de overordnede økonomiske rammer for HL besluttet i interessentskabet for HL herunder, at der forudsættes driftsomkostninger i driftsorganisationen på 30 mio. kr. (2023-priser) pr. år og en organisation med ca. 25 årsværk.

Spørgsmål 26)

Hvordan vil Metroselskabet sikre, at man har de nødvendige medarbejderkompetencer til at varetage opgaverne som forretningsfører for HL? Beskrivelsen bedes tage udgangspunkt i driftsorganisationens opgaver.

Svar 26)

På samme vis som MS har sikret de nødvendige medarbejderkompetencer til at projektere, udbyde og anlægge letbanen, vil selskabet rekruttere de nødvendige kompetencer til at drive letbanen. Som det fremgår af øvrige svar i skemaet, har MS gennem letbaneprojektets tidligere faser opbygget kompetencer indenfor flere af de tekniske discipliner ift. letbaner. Mange af disse medarbejdere er fortsat ansat i selskabet og vil få en rolle i driften af letbanen, jf. matrixorganisationen.

MS arbejder aktivt med at være en attraktiv arbejdsplads med fokus på gode løn – og ansættelsesforhold, udvikling og uddannelse for både medarbejdere og ledere for at kunne rekruttere nye medarbejdere og fastholde medarbejdere. Det er en del af selskabets forretningsstrategi, og indsatser og aktiviteter vil løbende blive udviklet i strategiperioden.

Spørgsmål 27)

Hvordan vil Metroselskabet organisere og tilrettelægge økonomistyringen (herunder langtidsbudget, årsbudget, gældspleje, moms, budgetopfølgning, regnskab og revision) samt HR og juridiske opgaver?

Svar 27)

Økonomistyringen af HL foretages af MS økonomiafdeling. Økonomistyringen mellem MS og HL er adskilt. Der er særskilte fuldmagtsforhold for HL godkendt af selskabets bestyrelse. HL har særskilte bankkonti og Sund & Bælt Partner varetager gældsplejen for HL adskilt fra MS. Der er oprettet selvstændig bogføringskreds i selskabets ERP-system adskilt fra MS, ligesom der afregnes moms, skat o.l. særskilt for HL via HL CVR-nr. Derudover udarbejdes der særskilt rapportering vedrørende langtidsbudget, årsbudget, anlægsbudget mv. der forelægges til behandling i HL bestyrelse, ligesom der udarbejdes årsrapport og CSR-rapport for selskabet, der revideres af en af selskabet valgt statsautoriseret revisor, jf. tidligere beskrivelse ovenfor.

Spørgsmål 28)

Hvilke beslutninger vedr. økonomi, HR og jura vil Metroselskabet forelægge til henholdsvis beslutning og orientering i ejerkredsen for HL?

Svar 28)

Der afholdes kvartalsmøde i HL i juni, september og december og interessentskabsmøde i marts. På kvartalsmøderne orienteres ejerne bl.a. om status på anlægsbudgetter og den kvartalsvise økonomiopfølgning. Kvartalsmøderne er ikke beslutningsdygtige, hvorfor evt. beslutninger, der kræver ejernes godkendelse i henhold til selskabets vedtægter forelægges til godkendelse på selskabets interessentskabsmøde i marts eller hvis der er behov for det ved indkaldelse til ekstraordinært interessentskabsmøde. På selskabets interessentskabsmøde i marts forelægges selskabets årsrapport og CSR-rapport til godkendelse, ligesom der orienteres om den årlige gennemførte compliance-test for selskabet.

Spørgsmål 29)

Hvorledes vil moms i henhold til gældende regler blive håndteret for udgifter og indtægter ved de opgaver Metroselskabet varetager som forretningsfører for HL - kan Metroselskabet f.eks. afløfte moms helt eller delvist eller få momsrefusion via den kommunale momsrefusionsordning?

Svar 29)

HL er en selvstændig juridisk enhed med eget CVR-nr. og momsregistrering, skat mv. Selskabet afløfter derfor moms i henhold til momslovgivningen og indberettet og afregner månedlig moms til SKAT. Afregningen mellem MS og HL for administrationen sker en gang årligt, hvor der pålægges moms af ydelsen leveret fra MS til HL.

Spørgsmål 30)

Hvordan vil de IT-systemer o. lign. som Metroselskabet vil anvende i styringen af HL opgaver være adskilt fra de systemer som anvendes i forhold til de tilsvarende opgaver i forhold til Metroen?

Svar 30)

IT-systemerne de to selskaber anvender er ikke adskilt, da de er de samme IT-systemer som selskaberne anvender. Det er ikke muligt at køre med adskilte systemer med det nuværende IT-setup.

Spørgsmål 31)

Vil Metroselskabet anvende de samme IT-systemer i det omfang det er fagligt relevant?

Svar 31)

For MS og HL medarbejdere vil det forventeligt være de samme systemer, der vil være fagligt relevante.

Spørgsmål 32)

Hvordan vil Metroselskabet sikre adskillelse mellem data der vedrører HL og data der vedrører Metroen?

Svar 32)

Data for de to selskaber er adskilt. Adskillelsen gøres ved, at alle medarbejdere er instrueret i at sikre dataadskillelse og systemerne er sat op til at understøtte denne dataadskillelse.

Spørgsmål 33)

Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med Metroselskabet løsningssetup i forhold til økonomi, HR, jura og IT og hvordan vil Metroselskabet håndtere eventuelle interessekonflikter?

Svar 33)

Hovedstadens Letbane I/S er en selvstændig juridisk enhed med egen bestyrelse mv. Selskabets ejere har udarbejdet og godkendt vedtægter for selskabet. I selskabets vedtægter er alle væsentlige forhold beskrevet, herunder beslutninger, der skal træffes af ejerne på interessentskabsmøderne, bestyrelsens og

direktionens beføjelser, samt rapporteringskrav i forhold til status på anlægget af Ring 3 Letbane og selskabets økonomi.

Bestyrelsen skal i henhold til vedtægterne forelægge væsentlige beslutninger for interessenterne, herunder ændring af vedtægter, vedtagelse af anlægsbudget, herunder finansiering, indgåelse af kontrakter om anlæg af Letbane på Ring 3, vedtagelse af evt. udvidelser og godkendelse af regnskab og årsrapport. Væsentlige beslutninger er således fastlagt i selskabets vedtægter, hvorved det sikres, at væsentlige beslutninger vedtages af selskabets ejere, og MS således ikke har indflydelse på sådanne beslutninger.

Afregningen mellem MS og HL sker i henhold til bekendtgørelse og er således fastlagt i henhold til lovgivningen, hvorfor MS ikke kan beslutte afregningen heraf. MS og HL revisorer påser, at afregningen sker i henhold til bekendtgørelsen og rapportere herom en gang årligt i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i henholdsvis MS og HL.

MS har i perioden frem til nu, hvor MS har varetaget direktions-, administrations-, projekterings-, udbuds- og kontraktopgaverne for HL ikke oplevet interessekonflikter mellem MS og HL.

Spørgsmål 34)

Vil Metroselskabet etablere en whistleblowerordning i forhold til de opgaver, der udføres for HL som forretningsfører?

Svar 34)

Alle medarbejdere er ansat i MS og der gælder en whistleblowerordning.

Kommunikation, presse og markedsføring

Spørgsmål 35)

Hvordan vil Metroselskabet tilrettelægge og organisere arbejdet vedr. kommunikation, presse og markedsføring således, at det understøtter HL bedst?

Svar 35)

Kommunikation, marketing og presse er organisatorisk og fagligt samlet i én enhed, hvilket sikrer en tæt dialog, koordinering og sammenhæng mellem aktiviteter, der spænder fra anlægskommunikation, nabokommunikation, presse og markedsføring, som bygger på de indsats, aktiviteter, indsigter og interessentlandskab, der er opbygget i selskabet over årene.

Markedsføringsopgaven ligger i at understøtte passagervæksten ved at styrke markedsposition, markedsføre fordele og opbygge kendskab, samt motivere til brug. På sigt arbejdes der med loyalitet og fastholdelse ved hjælp af kommercielle initiativer, der leder til mere salg. Specielt ved åbning af nye linjer er der et fokus på at bygge bro og gøre medarbejdere i virksomhederne og naboer til anlægsarbejdet til kommende kunder, som er en vigtig opgave ift. understøtte et tilfredsstillende passagerindsving, der understøtter driftsøkonomien.

Markedsføringskampagnerne og kommunikation vil bygge på kundeanalyser, der bl.a. skal hjælpe med at afdække, hvilke segmenter og målgrupper, der har størst potentiale for at bruge letbanen og hvilke af letbanens fordele, som resonerer bedst blandt de nye brugere, dvs. hvad kampagnerne skal bygge på. Dette vil ske i samarbejde med analyse- og reklamebureauer.

Spørgsmål 36)

Vurderer Metroselskabet, at der er behov for særlig kommunikation, presse og markedsføring f.eks. i samarbejde med DOT til borgere, samarbejdspartnere m.v. i forbindelse med åbningen af letbanen og i givet fald hvilken?

Svar 36)

Åbninger er særlige. Her vil HL trække på de erfaringer, der findes i MS i forbindelse med især åbningen af Cityringen. Desuden vil selskabet præsentere forslag til bestyrelsen, som vil drøfte åbningen ift. f.eks. økonomi, skala, målgrupper osv.

I planlægningen vil HL ligeledes fortsætte den tætte dialog med ejerkommunerne for at sikre forventningsafstemning om, hvordan letbanens åbning, inden for rammerne af økonomi og målgrupper, så vidt muligt kan ske i samarbejde med ejerkommunerne for på den måde at benytte åbningen som anledning til at sige tak til borgere, virksomheder m.fl. for lån af byens rum og veje.

Spørgsmål 37)

Hvordan vil Metroselskabet tilrettelægge kommunikation, presse og markedsføring således at, der er opbakning til letbanen på lang sigt?

Svar 37)

Kommunikationsopgaven tager afsæt i en forudsætning om, at letbanen kører stabilt og opleves som et attraktivt transportmiddel blandt passagererne. Her tilrettelægges arbejdet sådan, at der bliver et tydeligt fokus på de behov, som letbanen løser og de gevinster overgangen til skinnebåren transport medfører. Her tænkes primært på kommunikation/markedsføring om letbanen, som driver for byudvikling, bæredygtig kollektiv transport og som en transportløsning, der binder hovedstaden sammen på tværs.

Spørgsmål 38)

Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med Metroselskabet Løsnings-setup i forhold til kommunikation, presse og markedsføring og hvordan vil Metroselskabet håndtere eventuelle interessekonflikter?

Svar 38)

Der forventes betydelige synergier i arbejdet med kommunikation, presse og markedsføring på tværs af metro og letbane, da selskabet har en indsigt og solid erfaring i arbejdet med begge transportformer. Herudover kan koncepter, viden og samarbejdspartnere deles på tværs, når det er hensigtsmæssigt.

Reinvesteringer og vedligehold

Spørgsmål 39)

Hvordan vil Metroselskabet tilrettelægge og organisere arbejdet med langsigtet planlægning og udvikling af HL f.eks. eventuel udvidelse af letbanen samt med vurdering og planlægning af nødvendige reinvesteringer og vedligehold i letbanen (materiel, anlæg, infrastruktur m.v.) herunder udarbejde løbende oversigter over økonomien forbundet med reinvesteringer og vedligehold?

Svar 39)

Det løbende vedligehold skal udføres af operatøren og registreres i et vedligeholdelsessystem (Maintenance Management System). MS skal have alle aktiver registreret efter en godkendt OIS-struktur. Derudover skal det indeholde vedligeholdelsesprogrammer for alle aktiver. MS vil supervisere vedligeholdet gennem MS. Derfor er det vigtigt, at dette system er korrekt opbygget.

Reinvesteringer foretages i dag på baggrund af vurderinger fra specialister kombineret med registreringer af, hvilke aktiver der er end of life. Der lægges årligt en re-investeringsportefølje op til beslutning hos bestyrelsen (ejerkredsen). Porteføljen forholder sig til de KPI'er for reinvesteringer, der er vedtaget af bestyrelsen. Da behovet for reinvesteringer er begrænset i banens første 10-15 leveår er det ofte et område, der ikke prioriteres. Det er dog vigtigt, at der allerede før driftsstart er sikret, at de nødvendige processer, data og værktøjer er på plads. Det er dem, der skal skabe det videnskæssige grundlag som gør, at man på et senere tidspunkt er i stand til at træffe balancerede beslutninger om reinvesteringer.

Eftersom operatøren udelukkende har ansvaret for drift og det løbende vedligehold skal sikringen af ovennævnte vidensopbygning for reinvesteringer komme fra ejeren.

Endelig er MS pt. i gang med implementering af et Asset Investment Program (AIP), der på baggrund af data om alle aktiver i systemet kan producere forskellige reinvesteringsporteføljer med forskellig vægtning af selskabets KPI'er. Systemet kan også anvendes på letbanen under forudsætning af, at den nødvendige datastruktur er på plads (jf. ovenstående afsnit om vedligehold og MS).

I forhold til en eventuel udvidelse af letbanen er dette en ejerbeslutning. Selskabet vil således ikke iværksætte analyser eller lignende uden konkret opdrag fra ejerkredsen.

Spørgsmål 40)

Hvordan vil HL's ejerkreds blive involveret i ovenstående arbejde?

Svar 40)

Bestyrelsen og ejerkredsen vil en gang årlig blive forelagt en re-investeringsportefølje fra det tidspunkt hvor reinvesterings bliver aktuelle.

Spørgsmål 41)

Hvordan vil Metroselskabet tilrettelægge og organisere genudbud af kontrakter?

Svar 41)

Spørgsmålet forstås som spørgsmål om genudbud af OM-kontrakten.

Indledningsvist vil selskabet gennemføre en "lessons learned" både internt i hele organisationen og eksternt hos andre udbydere (har de erfaringer vi kan lære af) og hos markedet af tilbudsgivere (hvordan sikre vi at markedet kan og vil byde), hvor elementer fra kontrakten, der kan optimeres, bliver oplistet.

For at sikre et maksimalt antal bydere vil MS på et tidligt tidspunkt gennemføre markedsundersøgelse, der skal klarlægge:

- Hvilke bydere er i spil?
- Er der konkurrerende udbud samtidig med udbuddet af letbanen?
- Hvad er vigtigt for de eventuelle bydere? Hvilke risici bør mindskes? Hvordan skal incitament strukturen opbygges? Skal udbuddet evt. deles op i flere mindre pakker? osv.

Der kobles juridiske og tekniske rådgivere på, der skal bidrage til hhv. den tekniske og den juridiske del af udbudsmaterialet. Denne del laves på baggrund af "lessons learned" og markedsundersøgelsen.

Når udbudsmaterialet ligger i udkast vil selskabet gennemføre en ny markedsdialog for at sikre at det faktiske udbudsmateriale sikrer bedst muligt konkurrence.

Under hele processen kører et "markedsføringsspor", der har til formål at gøre bydere opmærksomme på det kommende udbud. Det kan f.eks. være gennem optræden på konferencer samt high level møder mellem HL direktion og ledelsen for mulige bydere.

Udbudsmaterialet og OM kontrakten er særdeles kompleks, og det kræver både specialistekspertise og erfaring med hvilke mekanismer, der fungerer i en OM kontrakt. I MS arbejdes der nu for 3. gang med denne type udbud.

Spørgsmål 42)

Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter mellem Metroselskabets opgaver for Hovedstadens Letbane og Metroselskabets metroopgaver, kan der være forbundet med Metroselskabets løsningssetup i forhold til reinvesterings og vedligehold samt genudbud af kontrakter og hvordan vil Metroselskabet håndtere eventuelle interessekonflikter f.eks. fortrolighed i forhold til genudbud af kontrakter?

Svar 42)

Der vil være en række synergier forbundet med fælles styring af reinvesteringer og vedligehold. Blandt de to mest oplagte kan nævnes:

- Udnyttelse af fælles specialistkompetencer ift. digital asset management og tilhørende processer, vedligeholdelsesprogrammer (MS) og ekspertise i sammensætning af reinvesteringsporteføljer. Databaseret vedligehold, med tilhørende fuld transparens og effektiv supervision, er en specialistfunktion, hvor der gennem samling af metro og letbane kan sikres det nødvendige faglige miljø.
- Brug og udvikling af specialister indenfor reinvesteringer i baner i drift med tilhørende regler, normer og behov for hensyntagen til opretholdelse af driften. Det er en disciplin som i dag er særdeles efterspurgt hos både statslige (Banedanmark) og lokale (letbaner) organisationer. Erfaringen hos MS er, at de nødvendige kompetencer er svært tilgængelige hos de store rådgivere. Derfor skal de udvikles og opbygges hos MS (og HL).

Ovenstående er erfaringsmæssigt særdeles vigtigt for baner i drift. Manglende vedligehold eller forkerte reinvesteringer vil på et tidspunkt give negativ påvirkning af driften som det erfaringsmæssigt kan tage år at rette op.

Gennemførelse af reinvesteringer i en bane, der er i drift er følsomt og skal planlægges og gennemføres med sans for detaljer og høj viden om normer, sikkerhedsgodkendelser, banens beskaffenhed m.m. for at kunne gennemføre de nødvendige reinvesteringer på en måde, der tager højde for både driftsstabilitet, klima, sikkerhed og økonomi.

Interessekonflikter ifm. genudbud og fortrolighed anses for værende minimal, da der nedsættes separate udbudsgrupper, hvor medlemmer underskriver separat fortrolighedserklæring samt at adgang til data er stærkt begrænset. Både MS og HL har erfaring med at håndtere dette inklusive de rådgivere, der tilkøbes.

Lovgivning

Spørgsmål 43)

I forbindelse med etablering af en forretningsførermodel for Hovedstadens Letbane skal der vedtages en lov, der sikrer hjemmel. Hvilke øvrige lovændringer, ændringer i statslige regler, egne styringsdokumenter (vedtægter m.v.). Vurderer Metroselskabet, at der skal tilvejebringes for at sikre, at Metroselskabet kan varetage forretningsføreropgaven for Hovedstadens Letbane?

Svar 43)

Uanset valget af driftsmodel vil der være behov for at foretage lovændringer i lov om letbane § 5 og lov om Metroselskabet I/S og Udviklingsselskabet By & Havn I/S § 8, stk. 3. Det vil derudover være hensigtsmæssigt, at der foretages ændringer i lov om trafikskaber § 6 a og § 7, stk. 3, samt evt. § 27, idet disse bestemmelser ikke vil harmonere med eller være tilstrækkeligt dækkende, når HL er i drift.

Ved forretningsførermodellen ved MS, vil der være behov for at pålægge MS opgaven som forretningsfører ved lov f.eks. i lov om Metroselskabet eller anden administrativ retsakt. I lovgrundlaget skal forretningsførerens (MS) forpligtelser og vilkår for opgaven defineres.

I forbindelse med overgangen til drift i HL vil der også være behov for at foretage visse ændringer af vedtægterne for HL.

Endelig vil en overgang til en ny driftsmodel medføre ændringer i bestyrelsens forretningsorden, regnskabsinstruksen samt udarbejdelse af en ny direktionsinstruks og i tillæg hertil behov for opdatering og/eller udarbejdelse af øvrige drifts- og organisationsrelaterede retningslinjer, politikker mv.

Ved valg af forretningsførermodellen med MS vil der tilsvarende skulle foretages ændringer i vedtægterne for MS samt øvrige dokumenter.

Hvis MS bliver valgt som forretningsfører for HL vil selskabet umiddelbart efter valget indlede en proces med HL bestyrelse vedrørende indhold i den kommende lovgivning. Der kan være enkelte forhold udover de ovenfor nævnte, som med fordel kan ændres i den kommende lovgivning.

Det vil være selskabets anbefaling til bestyrelsen, at der ikke indsættes en såkaldt solnedgangsklausul i loven. En sådan kan være relevant, hvis det ønskes at skifte forretningsfører eller på sigt oprette egen organisation (nedlægge forretningsfører-forpligtigelsen hos det relevante selskab). Det vil til enhver tid være muligt for ejerne at anmode lovgiver om at ændre loven skulle det ønskes at ændre governance, og på den vis er det ikke nødvendigt at tilføje en solnedgangsklausul. Det er selskabets vurdering, at en solnedgangsklausul vil give unødigt usikkerhed for medarbejdere på letbaneprojektet, som reducerer mulighederne for fastholdelse og rekruttering. Derudover vil en sådan klausul kunne skabe usikkerhed omkring de langsigtede økonomiske dispositioner i selskabet.

Metroselskabets besvarelse af supplerende spørgsmål om løsningssetup

Svar af 11. juli

Spørgsmål 1:

På side 3 skriver I:

”MS varetagelse af opgaver for HL er baseret på en grundlæggende forudsætning om, at opgaverne udføres i HL navn og indenfor HL samlede totaløkonomi, der er beskrevet i selskabets langtidsbudget. Økonomien i HL er baseret på sikring af selskabets værdier på lang sigt, hvilket også afspejles i den forudsatte tilbagebetalingshorisont for selskabets gæld frem til 2069. I denne periode omfatter økonomien således på den ene side alle omkostninger til anlæg, reinvesteringer, drift af letbanen, administration og renter og på den anden side indtægter til afvikling af den i selskabet opbyggede gæld i form af løbende indtægter fra passagerer samt årlige afdrag fra ejerne. Elementerne hænger derfor sammen og vil ikke kunne skilles ad uden, at HL’s samlede finansieringsform, vil skulle genovervejes.”

Kan I uddybe betydningen af sætningen ”Elementerne hænger derfor sammen og vil ikke kunne skilles ad uden, at HL’s samlede finansieringsform, vil skulle genovervejes.” - herunder om det har betydning for den finansieringsmodel som HL besluttede på interessentskabsmødet den 22. juni, såfremt Metroselskabet ikke bliver forretningsfører for driftsorganisationen (og hvorfor) og om det har betydning for HL’s samlede udgifter i anlægsfasen, hvis Metroselskabet ikke bliver forretningsfører for driftsorganisationen (og hvorfor)?

Svar:

Den samlede finansieringsmodel, som blev vedtaget på interessentskabsmødet d. 22/6, bygger på en totaløkonomi. En totaløkonomi, hvor der er skabt en balanceret sammenhæng mellem anlæg, drift og finansieringsforhold. Totaløkonomien bygger derudover på en forudsætning om gældsafvikling frem mod 2069, hvilket igen hviler på en forudsætning om, at alle økonomi-elementerne forbliver sammen i en totaløkonomi.

HL har ikke lavet beregninger, der bygger på andet end denne grundforudsætning. Derfor kan man ikke i en fremtidig organisering adskille anlægsorganisationen og driftsorganisationen uden at genoverveje HL’s samlede finansieringsform.

Udover ovenstående principielle argumenter ud fra grundantagelserne for totaløkonomien i HL, kan man også stille spørgsmål ved det hensigtsmæssige for HL ved at afskrive sig de muligheder, som en totaløkonomi giver, og som ikke vurderes at have i separate økonomier (fx forudsætning om renten).

Herudover åbner det op for spørgsmål såsom, hvordan økonomien skulle deles op med adskilte organisationer (herunder hvem er ansvarlig for og kan træffe beslutninger vedr. totaløkonomien og finansieringsforudsætninger?), samt om bestyrelsen skulle betjenes af to forretningsførere i X år efter åbning, mens anlægget blev gjort færdig. Alle disse forhold er ikke blevet belyst, og vil i hvert fald medføre til at øge projektets i forvejen høje kompleksitet.

FORSKEL

På det konkrete spørgsmål om, hvorvidt anlægget bliver dyrere ved at adskille organisationerne, må svaret være nej. Men finansieringen kan blive sværere jf. ovenstående, og adgang til ressourcer/fastholdelse af kompetencer vil blive dårligere og dermed medføre et svagere udgangspunkt for forhandlinger i claims og voldgiftssager.

Spørgsmål 2:

På side 3 skriver I:

”I henhold til bekendtgørelse om afregning mellem Ring 3 Letbane I/S og Metroselskabet I/S skal HL betale MS for varetagelse af direktions-, administrations-, projekterings-, udbuds- og kontraktopgaver samt gælds- og formueforvaltningen for HL. Betalingen er kostprisbaseret og betales en gang årligt pr. 30. juni. MS og HL revisorer påser, at afregningen sker i henhold til bekendtgørelsen og rapportere herom en gang årligt i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i henholdsvis MS og HL.”

Gældspleje vil være en del af opgaverne i driftsorganisationen jf. det fremsendte Bilag 1 om forventet opgavefordeling mellem Metro Service A/S og Hovedstadens Letbane for letbanen i drift.

Ligger ovenstående betalinger udover de driftsomkostninger på 30 mio. kr. som er afsat til driftsorganisationen i tabel 3 på side 7 i bilag EI05-02-05 i materialet til det ekstraordinære interessentskabsmøde i Hovedstadens Letbane den 22. juni?

Svar:

Nej, det er inkluderet i de 30 mio. kr.

Og så vedhæftes der de efterspurgte figurer.

Svar af 9. august

Spørgsmål 3:

I afsnittet på side 10 i vores beskrivelse af MS løsningssetup fremgår det – jf. MS besvarelse af spørgsmål 25 i spørgeskemaet – at ejerkommunerne ikke vil blive inddraget i servitutpålægningen da det er et forhold mellem HL og private lodsejere nær letbanen.

Vil ejerkommunerne blive orienteret herom f.eks. om at arbejdet om servitutpålægninger pågår?

Svar fra HL:

Der pågår allerede nu en dialog med kommunerne om de tekniske aftaler, hvor kommunerne bl.a. holdes orienteret om arbejdet med servitutterne. I forbindelse med arbejdet med de tekniske aftaler, har HL orienteret kommunerne om arbejdet med servitutter, herunder udarbejdelsen og resultatet af et teknisk notat om sikkerhedsservitutterne. Det forventes, at kommunerne også fremadrettet vil blive holdt orienteret om processen og arbejdet med servitutterne.

Forskel ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 forskel.org

FORSKEL

Spørgsmål 4:

I afsnittet på side 3 i vores beskrivelse, har vi i en kantet parentes anført (jf. jeres svar på spørgsmål 5 i spørgeskemaet), at MS ikke har svaret på om der kan være interessekonflikter - og dermed heller ikke på hvordan disse kan håndteres - ved at det er de samme medarbejdere, der varetager opgaver for både MS og HL.

Det samme gælder på side 12 i afsnittet om Kommunikation, presse og markedsføring, hvor vi i en kantet parentes har anført (jf. jeres svar på spørgsmål 38 i spørgeskemaet), at MS ikke har svaret på om der kan være interessekonflikter forbundet med MS løsningssetup i forhold til kommunikation, presse og markedsføring og hvordan MS vil håndtere eventuelle interessekonflikter.

I bedes derfor svare på disse spørgsmål om interessekonflikter og evt. udarbejde forslag til nye afsnit som i givet fald kan erstatte de kantede parenteser.

Svar fra HL:

Hermed to svar, som kan erstatte de kantede parenteser vedr. potentielle interessekonflikter.

Det første vedr. side 3 og omhandler Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift

”Det vurderes ikke, at der kan opstå væsentlige interessekonflikter fsva. opgaveløsningens indhold og beslutninger relateret hertil. Kontrakterne og opgaverne knyttet hertil er veldefinerede, og der ses ikke at være emner, hvor der kan opstå interessekonflikter mellem opgaveløsningen knyttet til hhv. Metroen og Letbanen. De to systemer er ikke integrerede, og der er ikke sammenhæng mellem kontrakterne for deres drift og vedligehold.

Synergierne ved at lade de samme medarbejdere varetage opgaver for både MS og HL vedrørende driften (og herunder overgangen fra anlæg til drift) indebærer, at der kan være behov for at foretage en prioritering af medarbejdernes tid i eventuelle spidsbelastningsperioder, så kompetencerne udnyttes bedst muligt i forhold til de fastsatte mål og opgaver. Gevinsten ved at lade basen være medarbejdere, som arbejder inden for begge transportsystemer, vurderes langt at overstige evt. ulemper, også fordi modellen indebærer, at der vil være en tilstrækkelig stor og dermed robust base at allokere og prioritere ressourcerne fra. Om nødvendigt kan der suppleres med midlertidig tilførsel af rådgiverydelser, hvilket er et værktøj, som organisationen er vant til at anvende.”

Den anden vedr. side 12 og omhandler Kommunikation, presse og markedsføring

”HLs kommunikation vil foregå i eget navn, brand, visuel identitet, samt egne kanaler (Hjemmeside, SoMe, mail m.v.) og derfor være klart adskilt fra MS, hvorfor det vil være muligt entydigt at kunne kommunikere HLs interesser og budskaber og uafhængigt af MS, også i et evt. tilfælde, hvor HLs interesser måtte være i modsætning til MS's. Det må endvidere forventes, at sandsynligheden for interessekonflikter mellem hhv. MS og HL er begrænsede.

FORSKEL

Kollektiv transport i Hovedstaden er i vid udstrækning planlagt som et sammenhængende netværk og drives også i praksis som transportformer og systemer, der skal understøtte hinanden til gavn for kunderne. De ejermæssige og regulatoriske rammer herfor understøtter i vid udstrækning dette. Endvidere er Metroen og Letbanen ikke tekniske set integrerede systemer og geografien er adskilt, hvorfor kundegrundlaget i en vis udstrækning er forskelligt. HLs bestyrelse forventes i en fast kadance at fastlægge mål og aktiviteter for selskabets kommunikation i form af en kommunikationsstrategi. Endvidere vil bestyrelsen jævnlige skulle tage stilling til mere konkrete kommunikationsopgaver og delmål for disse. Det vil være disse rammebetingelser og bestyrelsens mål, som er styrende for det daglige arbejde med selskabets kommunikation.”

Spørgsmål 4:

I afsnittet på side 10 har vi i vores beskrivelse - jf. MS besvarelse af spørgsmål 22 i spørgeskemaet – anført, at MS oplyser, at på samme vis som HL, vil MS fortsat udgøre en selvstændig juridisk enhed i form af et interessentskab med de samme ejere som i dag og med en bestyrelse udpeget af ejerne samt at HL ejerne derfor ikke vil blive inddraget i beslutninger forelagt for MS bestyrelse (og vice versa). Det med gult anførte ”(og vice versa)” er en formulering som vi har sat ind. Har I bemærkninger til denne formulering?

Svar fra HL:

Ingen bemærkninger

Movia's besvarelse af spørgeskema om løsningssetup som forretningsfører for HL's driftsorganisation

JULI 2023

LØSNINGSSETUP FOR DRIFTSORGANISERING AF HOVEDSTADENS LETBANE

BESVARELSE AF SPØRGESKEMA FRA FORSKEL



JULI 2023

LØSNINGSSETUP FOR DRIFTSORGANISERING AF HOVEDSTADENS LETBANE

BESVARELSE AF SPØRGESKEMA FRA FORSKEL

VERSION 1.0

TS DOKUMENTNR.

1638844

VERSION

1.0

UDGIVELSESDATO

7. juli 2023

BESKRIVELSE

HL Letbane forretningsfører

UDARBEJDET

SLR

KONTROLLERET

Direktions-
godkendt

GODKENDT

Formandsskabet

Indhold

1	Indledning	7
2	Opgaven som forretningsfører	8
3	Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift	14
3.1	Løsningsbeskrivelse	14
3.2	Besvarelse af spørgsmål	19
4	Kontraktstyring	23
4.1	Løsningsbeskrivelse	23
4.2	Besvarelse af spørgsmål	23
5	Eksterne samarbejder	27
5.1	Løsningsbeskrivelse	27
5.2	Besvarelse af spørgsmål	27
6	Ejerkoordinering herunder vedr. myndighedsopgaver	30
6.1	Løsningsbeskrivelse	30
6.2	Besvarelse af spørgsmål	32
7	Tekniske aftaler og servitutter	36
7.1	Løsningsbeskrivelse	36
7.2	Besvarelse af spørgsmål	36
8	Økonomi, HR og jura	38
8.1	Løsningsbeskrivelse	38
8.2	Besvarelse af spørgsmål	40
9	Kommunikation, presse og markedsføring	44
9.1	Løsningsbeskrivelse	44
9.2	Besvarelse af spørgsmål	45
10	Reinvesteringer og vedligehold	47
10.1	Løsningsbeskrivelse	47
10.2	Besvarelse af spørgsmål	49
11	Lovgivning	51
11.1	Forbehold	51
11.2	Besvarelse af spørgsmål	51

Bilag 1: Movias opgaver indenfor Bus, Lokalbaner og Flextrafik	54
Bilag 2: Projekter	56
Bilag 3: DOT-samarbejdet	57

Forkortelser og definitioner

DOT: Din Offentlige Transport I/S

HL: Hovedstadens Letbane I/S

MAS: Metro Service A/S

MS: Metroselskabet I/S

Arbejdspakke: Konkret beskrivelse af en opgave, som forretningsføreren skal udføre, indeholdende både budget og tidsplan

FTE: Full Time Equivalent (tilsvarende fuldtidsstillinger)

Kunder er synonymt med passagerer i teksten.

1 Indledning

Hovedstadens Letbane I/S (HL) er i gang med at etablere en letbane i Ring 3-korridoren. Anlægsfasen forventes færdig i 2025, hvorefter letbanen går i drift. Metroselskabet varetager anlægsopgaven på vegne af HL. Ejerne bag HL skal nu afklare, hvordan driftsopgaven bedst varetages og har bedt Metroselskabet og Movia svare på en række spørgsmål. Spørgsmålene vil blive brugt som element i beslutningen om forretningsførerrollen for driftsorganisationen for HL. HL's ejerkreds har bedt konsulenthuset FORSKEL gennemføre vurderingen af Movia og Metroselskabet som forretningsfører. Det er forventningen, at opgavevaretagelsen skal fastlægges ved lovgivning.

Dette dokument indeholder Movias besvarelse af spørgeskemaet fra FORSKEL. Movia har valgt at inddrage sit datterselskab Lokaltog A/S vedrørende besvarelsen. Besvarelsen af spørgsmålene fra FORSKEL følger spørgeskemaets ni temaer. Hvert tema indledes med en samlet beskrivelse af, hvordan Movia under inddragelse af Lokaltog vil løse opgaven indenfor temaet og med reference til konkrete erfaringer (de vigtigste erfaringer har vi også samlet i casebeskrivelser, som findes i bilag til besvarelsen). Herefter besvares de enkelte spørgsmål under hvert tema. Besvarelsen indledes med en overordnet beskrivelse af vores tilgang til at håndtere opgaven som forretningsfører. I de tilfælde, at spørgsmålene er så konkrete og præcise, at de kræver et større kendskab til den hidtidige proces omkring letbanen, end Movia har adgang til, har vi i besvareelserne lagt vægt på, hvordan vi tilegner os den nødvendige viden for at kunne løse problemstillingen.

Det kan oplyses, at Movias bestyrelse 30. juni 2023 har behandlet anmodningen om Movias bidrag til FORSKEL's undersøgelse fra HL's ejerkreds. Movias bestyrelse er positiv overfor, at Movia kan varetage forretningsføreropgaven for Hovedstadens Letbane, hvis HL ønsker det.

Vi håber, at vi får mulighed for at uddybe vores besvarelse for HL's bestyrelse på et møde, og er naturligvis til rådighed for dialog om de foreslåede løsninger.

God læselyst.

Med venlig hilsen

Dorthe Nøhr Pedersen
Adm. direktør Trafikselskabet Movia

2 Opgaven som forretningsfører

Den kollektive trafik i Region Hovedstaden står over for et væsentligt løft med åbningen af Letbanen på Ring 3 i 2025. Letbanen kommer til at forbinde seks S-togslinjer og regionaltogtrafikken, hvilket sammen med et nyt opdateret busnet (Ringnet) bidrager til at skabe et mere sammenhængende og kundevenligt kollektivt trafiksystem. Letbanen skal ikke kun give et løft til den kollektive transport, men også understøtte byudvikling og vækst i hele området. Letbanen bliver dermed spydspids for en markant styrkelse af den kollektive transport i Ringbyen over det næste årti.

Letbanen er en ny transportform i Hovedstadsområdet. Erfaringerne fra Odense og Aarhus viser, at det tager tid, før borgere og passagerer tager en letbane til sig. Der er ikke entydig politisk opbakning til letbanen. Sammen med de høje anlægsudgifter samt en forventning om lavere passagertal i de første driftsår stiller det høje krav til forretningsførerens erfaringer og evne til at arbejde med at etablere en fælles, positiv fortælling om letbanen, letbanens bidrag til det samlede metropolnet, som er skitseret i statens Infrastrukturplan 2035 og understøttelse af en positiv byudvikling i Hovedstadsregionen uden for hovedstaden.

I skal tildele Movia rollen som forretningsfører for letbanen, fordi vi med vores kundefokus har en unik position til at optimere den kollektive transport i metropolnetværket til gavn for kunderne og ejerne.

Det er der tre grunde til.

1. Movia udfører i dag drifts-, trafikalskabs- og forretningsførerroller for en række organisationer. Aktuelt har vi midlertidigt påtaget os forretningsføreropgaven for DOT i forbindelse med et ledelsesskifte. Vi kommer til at varetage forretningsfører- og driftsopgaven for Københavns Kommune vedrørende Københavns Busterminal i 2024, og **vi kan genbruge processer og kompetencer i forretningsførerrollen og trafikalskabsrollen for letbanen**. Movia har også lang erfaring med professionelt at løse geografisk eller organisatorisk afgrænsede opgaver: Lokalbanetrafikken og den siddende patientbefordring løses alene for de to regioner. Havnebus-servicen og driftsoperatøropgaven vedrørende den kommende busterminal løses alene for Københavns Kommune, og flexitur er alene for de kommuner, der har tilvalgt produktet. Når Movia udfører afgrænsede opgaver, sørger vi for at **etablere klare rammer, så økonomi og risiko håndteres særskilt** for de enkelte produkter og opgaver og i dialog med de enkelte kommunale eller regionale ejere.
2. Movia leverer årligt en volumen af kollektiv transport med en samlet økonomi på ca. 5 mia. kr. og ca. 170 mio. passagerer. Movia **ved derfor, hvordan man udbyder og styrer operatørkontrakter** – også på baneområdet. Lokaltog vil blive inddraget i rollen som forretningsfører og kan bringe deres erfaring fra at levere drift og infrastrukturvedligehold i henhold til kontrakten med Movia. Det betyder, at Movia og Lokaltog kan bidrage med **erfaring og viden fra begge sider af banekontrakter**.

3. Movia har 47 ejere: 45 kommuner og 2 regioner. Den kollektive transport skal leveres på tværs af kommune- og regionsgrænser til gavn for kunderne, og **ejerkoordinering er derfor en af Movias absolutte kernekompetencer**. Movia er allerede i dag i dialog med HL's ejere omkring tilpasning af busdriften i Ringbyen – Nyt Ringnet.

Hvis HL tildeler Movia rollen som forretningsfører for letbanen, vil der hos Movia og Lokaltog ligge en stor opgave i at lære anlægget og driftskonceptet detaljeret at kende og skabe en god overgang fra anlæg til drift. Samtidig skal der etableres et tæt samarbejde med Metroservice (MAS) med fokus på service, driftsstabilitet, kundetilfredshed og godt naboskab.

Movia og Lokaltog har til gengæld stor erfaring i at levere høj driftskvalitet og have tæt kundekontakt, og derfor tror vi på, at letbanen bliver en succes, der løfter hele Metropolnetværket på længere sigt.

Eksempler på, hvordan Movia arbejder:

Movia er i øjeblikket i dialog med Københavns, Tårnby, Herlev og Ballerup Kommuner samt Region Hovedstaden om en mulig sammenlægning af buslinje 5C og 350S. Buslinjerne betjener tilsammen ca. 20 mio. passagerer om året, og Movia har vurderet, at der kan være væsentlige synergier ved en sammenlægning af de to buslinjer. En sammenlægning vil foruden politisk enighed om den tekniske løsning kræve, at der indgås en bindende aftale om finansieringen af den nye linje mellem kommunerne og regionen. Hvis der opnås politisk enighed, sendes den nye linje i udbud.

Movia gennemførte i forbindelse med Metroselskabets åbning af Cityringen store ændringer i busnettet – Nyt Bynet – i et tæt samarbejde mellem 12 kommuner og Region Hovedstaden. Det var et flerårigt planlægningsarbejde med mange politiske beslutninger, der var indbyrdes afhængige. Movia bidrog desuden til kommunernes borgerinddragelsesproces og samarbejdede i regi af DOT med Metroselskabet om en omfattende informationskampagne. Endelig var det en vigtig opgave at sikre et godt samarbejde med de mange busoperatører, hvis forretning og medarbejdere ville blive påvirket væsentligt af omlægningerne og derigennem sikre, at busdriften var uforstyrret frem til og efter Cityringens åbning.

Eksempel på Lokaltog og Movias arbejde med lokalbanerne:

Lokaltog er i gang med en gennemgribende renovering af Østbanen, som er Lokaltogs strækning fra Køge til henholdsvis Rødvig og Faxe Ladeplads. Lokaltog har i processen frem til igangsættelse af anlægsarbejdet indhentet myndighedsgodkendelser og gennemført ca. 200 ekspropriationsforretninger. Lokaltog har siden 2021 været i løbende dialog med kunder, borgere, naboer, arbejdspladser og uddannelsesinstitutioner langs Østbanen og har oprettet en projekthjemmeside med informationer om projektets fremdrift og trafikinformation. Derudover har Lokaltog et tæt samarbejde med den lokale presse og TV2ØST. Der har gennem hele forløbet været en tæt dialog mellem Lokaltog, Movia, Region Sjælland og Stevns, Faxe og Køge Kommuner.

Optimere Metropolnetværket til gavn for kunder og ejere

Letbanen er den første af flere højklassede kollektive transportformer, der indtager Ringbyen de næste år. Der er igangsat planlægning af kommende BRT-linjer i samarbejde mellem kommuner, Region Hovedstaden, Vejdirektoratet og Movia, der vil give nye muligheder for rejser på tværs af fingrene i Metropolnetværket. Transportministeriet og DSB arbejder intensivt med førerløse S-tog.

Køreplanlægning, fokus på gode skift mellem trafikformerne, trafikinformation og sammenhæng for kunderne er vigtigt for, at letbanen og de øvrige nye transportformer, der planlægges i Metropolnetværket omkring Hovedstaden, kan lykkes. Ringbyen har i dag en relativt lav andel af rejsende i den kollektive transport, og et tværgående fokus på kunderne kan være med til at løfte den kollektive transports image og dermed bidrage til, at flere tilvælger kollektiv transport, når de tilrettelægger deres transport til pendling og uddannelse samt fritid og ærinder på tværs af Ringbyen.

Synergier der løfter HL, Movia og Lokaltog

Med Movia som forretningsfører for HL styrkes de faglige miljøer, og der er synergier, der kan høstes på længere sigt. Det betyder, at HL, Movia og Lokaltog sammen kan blive mere robuste og omkostningseffektive. På strategisk niveau handler det om gennem interessevaretagelse samt kommunikations- og markedsføringsindsatser at fremme letbanen og styrke Metropolnetværket og etablere en enstregnet betjening af politikerne i Ringbyen i spørgsmål om kollektiv transport.

På operationelt niveau er der mulige synergier, eksempelvis ved at Movia står for erstatningsbusser ved driftsproblemer på letbanen eller ved at etablere et fælles billetkontrollørkorps. Hertil kommer, at uddannelsescenter, operational rules, asset management systemet, processer for tilstandsbaseret vedligehold mm. fra Lokaltog i stor grad vil kunne genbruges og videreudvikles.

Transparent ejerkoordinering

Movia er en netværksorganisation, hvor størstedelen af alle opgaver bliver løst gennem samarbejde. Planlægning og bestilling af bus-, bane- og flextrafik bliver udført i samarbejde med kommuner og regioner, og den daglige drift i samarbejde med private operatører, vognmænd, Lokaltog og i fremtiden MAS, hvis HL vælger at indgå samarbejde med Movia som forretningsfører.

Koordinering mellem kommunale og regionale ejere er en kernekompetence i Movia, hvor forhold vedr. HL vil kunne indgå i en optimeret beslutningsproces. Movia arbejder i dag med en transparent relation til bestyrelse og til ejere på både politisk og administrativt niveau. Denne tilgang vil Movia også bruge i arbejdet som forretningsfører for HL, så det bygger på de eksisterende, stærke samarbejdsrelationer til HL's ejere.

Fokus på overgangen fra anlæg til drift

Hvis Movia tildeles opgaven som forretningsfører, foreslår vi at minimere risikoen i overgangen fra anlæg til drift ved at faseopdele overgangsperioden. Således overtager Movia opgaverne i etaper med klare målepunkter, og der etableres en mid-

lertidig organisation med kompetencer fra den nuværende forretningsfører og fra HL's anlægsorganisation.

Movia vil afsætte alle de nødvendige ressourcer for at forberede driftsstarten bedst muligt. Som led heri er det forventningen, at der vil være behov for at ansætte en dedikeret banedirektør i Movias direktion, og at der skal etableres en fælles projektorganisation med deltagelse af kernemedarbejdere fra Movia og fra Lokaltog.

Opsummering af svarene på FORSKEL's spørgsmål

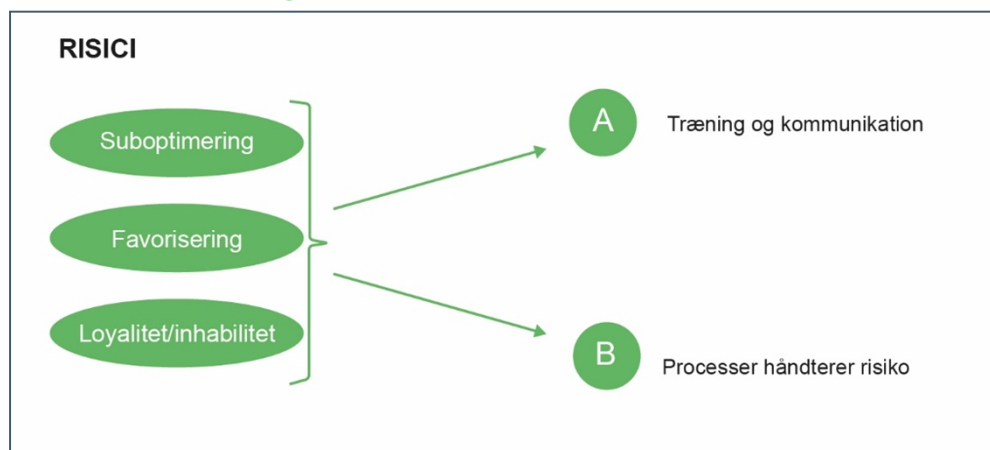
De følgende sider giver detaljerede svar på de spørgsmål, FORSKEL har stillet. I tabellen nedenfor opsummeres de overordnede pointer fra besvarelsene.

Vi foreslår, at håndteringen af opgaven som forretningsfører foretages af Movia under inddragelse af Lokaltog.

Kriterie	Beskrivelse
Incitamenter	Movias strategi fokuserer på at forbedre det strategiske net og udvikle fremtidens mobilitet. Letbanen er første store forbedring i Metropolnetværket, senere kommer BRT-linjer og førerløse S-tog. Varetagelsen af opgaver vedrørende letbanen vil give en unik mulighed for at optimere hele metropolnetværket og samtidigt indhøste synergier, der løfter både HL, Movia og Lokaltog.
Ejernes indflydelse i HL og på forretningsførerens prioriteringer (governance) samt på beslutninger i forretningsførerens bestyrelse	Movia skal aftale nærmere med HL's bestyrelse, hvordan Movia bedst muligt understøtter de politiske beslutningsprocesser. Det skal afklares, hvor meget af dialogen der går via HL's bestyrelse, og hvor meget der skal indgå i en direkte dialog med forvaltning og politikere hos ejerne. Movia har erfaring og processer, der kan understøtte begge dele.
Økonomi (herunder omkostninger til driftsorganisationen og moms)	Movia vil afregne for de faktiske omkostninger i HL og sikre adskillelse af HL's økonomi fra øvrige aktiviteter. Movia forventer stor drifts- og synergieffekter ved at koble forretningsføreropgaven for HL til Movias nuværende opgaveportefølje. Ekstern fakturering vil blive håndteret med letbanens momsregler (fuld momsfradrag). Ydelser, der leveres fra Movia – enten løn eller betaling for ydelser som faktureres til Movia – vil blive pålagt moms.
Kompetencer	Movia er dygtig til forretningsførerrollen i drift med styring af operatørkontrakter og ejerrelationer. Det er sådan Movia fungerer, uanset om der er tale om bus, flextrafik eller bane. På baneområdet og med inddragelse af Lokaltog er der også kompetencer til at styre og kontrollere operatørens vedli-

Kriterie	Beskrivelse
	<p>gehold og reinvesteringer samt udføre gældspleje for ejerne.</p> <p>Det er dog vigtigt, at kompetencer og viden fra anlægsorganisationen kan overgå til Movia således, at viden fra anlægsfasen ikke går tabt i overgangen.</p>
Overgang fra anlæg til drift	<p>Movia kender på nuværende tidspunkt ikke anlægget eller driftskonceptet i detaljer. Movia foreslår, at det håndteres ved at overgangsperioden faseopdeles, og der etableres en midlertidig organisation med kompetencer fra den nuværende forretningsfører og fra HL's anlægsorganisation. Som led heri er det forventningen, at der vil være behov for at ansætte en dedikeret bandedirektør i Movias direktion med særligt fokus på overgangsperioden.</p>
Interessekonflikter	Se nedenfor

Interessemodsætninger



Vi har identificeret tre overordnede typer af risici for interessekonflikter, der kan opstå, og som skal håndteres af Movia i rollen som forretningsfører for HL. De skal håndteres gennem to tiltag:

- A. Træning og kommunikation til at øge kendskabet til interessekonflikter
- B. Forhåndsdefinerede processer, der skal håndtere konflikter.

Tabellen nedenfor opsummerer de processer, som Movia vil sikre, er på plads. Langt størstedelen eksisterer i forvejen, og er derfor business-as-usual, men skal naturligvis tilpasses situationen.

Risiko	Eksempel	Proces for håndtering
Suboptimering	En besparelse et sted leder til højere udgifter i HL. Region H kan f.eks. høste besparelse ved at reducere servicen på en regional buslinje, men påfører ejerne i HL en udgift i form af manglende passagerindtægter, som kan være større end besparelsen.	Der udarbejdes totaløkonomiske konsekvensberegninger på alle større tiltag, der påvirker letbanen og disse forelægges HL's bestyrelse. Det sikrer åbenhed og transparens og modsvarer, hvad Movia også gør i dag, når det gælder tilpasninger i busdriften og konflikter mellem ejere.
Favorisering	Delte ressourcer mellem HL og Movia i støttefunktionerne bliver prioriteret til at arbejde med en krise i Movia.	I samarbejdsaftalen med HL aftales det, hvordan arbejdsomfanget skal rapporteres og kontrolleres. Medarbejderne vil timeregistrere, og der kan aftales på fx arbejdspakkeniveau. Revisionen vil sikre, at processerne er overholdt.
Loyalitet/inhabilitet	Både HL og Movia bliver bedt om høringsvar vedrørende ny lovgivning.	Det vigtigste i en direktion-/bestyrelsesrelation er, at der er opbygget tillid. Det vil vi sikre gennem tæt dialog mellem adm. direktør og bestyrelsesformand. Dette lægger Movia vægt på i dag, både i serviceringen af de 45 kommuner og to regioner i ejerkoordineringen, og også i forhold til de enkelte dele af Movias virksomhed i relationen til Lokaltog og Flextrafik. Movia vil konkret i forbindelse med høring over lovforslag orientere om andre aktørers positioner. Herunder også om nærtstående samarbejdspartnere forventes at mene noget andet end Movia – det gælder særligt DSB og Metro, som Movia har et forpligtende samarbejde med i DOT.

3 Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift

3.1 Løsningsbeskrivelse

Det er planlagt, at letbanen på Ring 3 skal idriftsættes i 2025. Der er skrevet kontrakt med en driftsoperatør - MAS – som har fået det fulde ansvar i forhold til at gennemføre driften af letbanen. Men der mangler at blive taget stilling til, hvem der skal være forretningsfører for Letbanen og dermed varetage ejernes interesse i forhold til driftsoperatøren og en række andre interessenter. Når forretningsføreren er fundet, er der en overgangsperiode fra anlæg til drift, hvor forretningsføreren skal ombord og overtage opgaven.

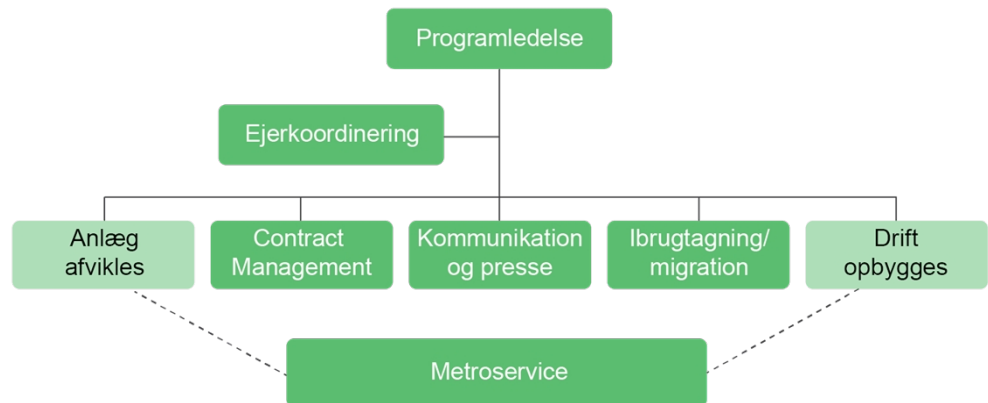
Movia kender på nuværende tidspunkt ikke anlægget eller driftskonceptet i detaljer. Det stiller store krav til Movias evner til at omstille organisationen til at overtage opgaven som forretningsfører. Movia har stor erfaring i at gennemføre og idriftsætte store udviklingsprojekter, blandt andet gennem omstilling fra diesel- til el-busser og åbningen af Nyt Bynet.

Der er tre hovedproblemstillinger, som er særligt kritiske for at overgangsperioden bliver succesfuld

- > Forretningsføreren skal forstå, hvordan anlægget er skruet sammen og tilvejebringe kompetencer, der sikrer at anlæg og materiel bliver vedligeholdt optimalt og sikkert i fremtiden.
- > Forretningsføreren vil skulle forstå driftskonceptet og tilvejebringe kompetencer, der kan styre kontrakten og relationen til operatøren i fremtiden.
- > Forretningsføreren vil skulle forstå, hvordan idriftsættelsen er planlagt, og tilvejebringe kompetencer, processer og IT-systemer for at varetage hele rollen som forretningsfører.

Løsning: Midlertidig projektorganisation

Movias tilgang er at etablere en midlertidig projektorganisation, der skal håndtere overgangen fra anlæg til drift. Organisationen vil, udover Movia og Lokaltogs medarbejdere, bestå af indlånte ressourcer fra HL for at have det nødvendige kendskab til anlægget og den kommende drift. Yderligere vil der i nødvendigt omfang blive tilknyttet konsulentressourcer. Movia vil udpege en projektleder for henholdsvis driftsorganisationen og anlægsorganisationen, der sammen med Movias programleder vil udgøre ledelsen af den midlertidige projektorganisation. MAS vil også skulle inddrages i den midlertidige organisation. Se figuren nedenfor.



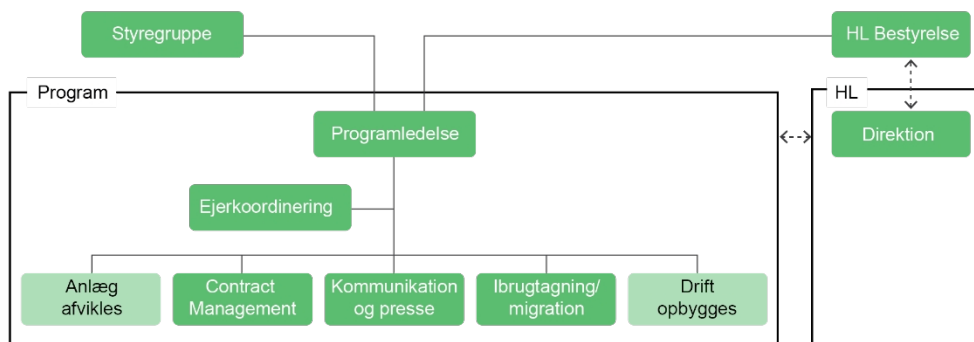
I løbet af projektorganisationens levetid vil stadig flere opgaver blive overdraget fra anlægsorganisationen til forretningsføreren, og stadig færre af anlægsorganisationens ressourcer vil være en del af projektorganisationen. De to lyse bokse til højre og venstre illustrerer dette.

Denne projektorganisation vil blive opbygget umiddelbart efter, at Movia måtte være tildelt opgaven som forretningsfører. Den midlertidige projektorganisation vil – ud over Movias og Lokaltogs ressourcer – have personale, der varetager en række funktioner, herunder:

- > Design, Quality og Safety management
- > Contract managers – både med viden om anlægskontrakter og driftskontrakten
- > Kommunikation og presse – naboe og håndterer relationer til de nuværende tekniske direktør- og borgmesternetværk
- > Plannere og projektledere fra ibrugtagning og migration, herunder personale fra MAS.

Det estimeres, at det ekstra ressourceforbrug i overgangsfasen er ca. 10 FTE årligt – hvoraf halvdelen sandsynligvis er rådgivere/konsulenter og resten indlån fra HL. Den præcise udformning af den midlertidige projektorganisation kan dog først fastlægges i dialog med anlægsorganisationen. Det overlap, der er mellem den midlertidige driftsorganisation og anlægsorganisationen, skal udformes således, at opgaver udføres mest muligt effektivt.

Kommunikationslinjerne vises på figuren nedenfor. Programmet vil få en styregruppe med deltagelse af relevante interessenter, som bl.a. har til opgave at sikre, at samarbejdet mellem de forskellige organisationer er gnidningsløst og beemandingen har de rette kompetencer.

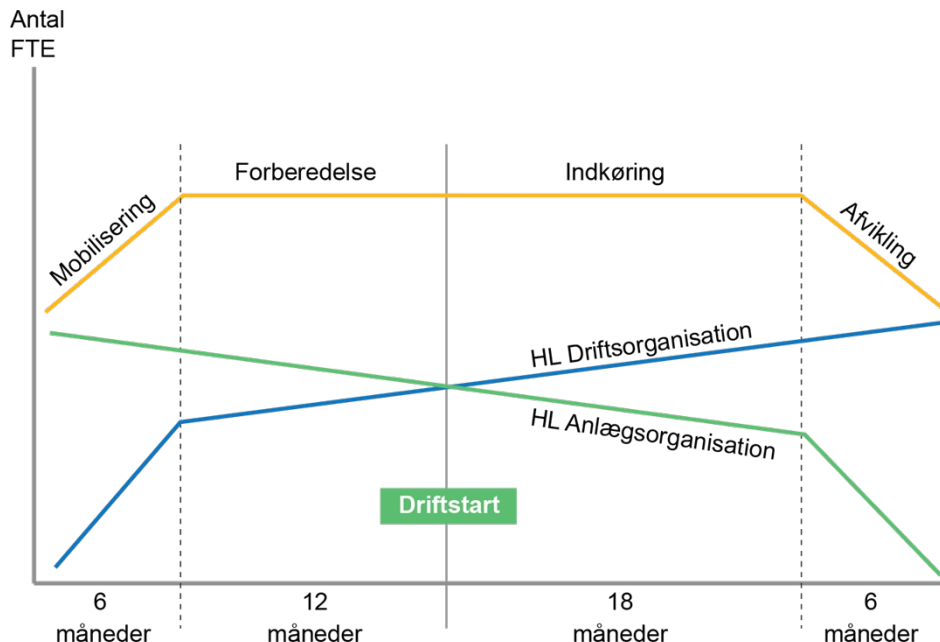


Programledelsen vil rapportere til HL's bestyrelse og råde over ressourcer, der håndterer den praktiske ejerkoordinering i dagligdagen. Efter overgangsperioden nedlægges programmet, og ansvaret overgår til HL's direktion, som også er Movias direktion. Når det gælder spørgsmål af strategisk og politisk natur, vil HL's direktion dog også kunne kommunikere med HL's bestyrelse i overgangsperioden.

Programlederen er en del af Movias direktion og refererer til Movias administrerende direktør.

Faseopdelt overdragelse af opgaver minimerer risici

Organisationen vil gennemløbe et faseforløb fra mobilisering til afvikling i løbet af ca. 3½ år. Faserne og udviklingen i organisationens størrelse skitseres nedenfor:



Movia vil efter hver af disse faser overtage stadig flere af forretningsførerens opgaver fra Metroselskabet, og der vil de ske en gradvis udfasning af anlægsorganisationens medarbejdere indenfor disse områder, og de medarbejdere, Movia tilknytter opgaven, vil overtage.

Fase	Varighed (mdr.)	Forretningsfører overtager følgende ansvar ved faseskift
Mobilisering	6	Ejerkoordination, bestyrelsesbetjening af HL's bestyrelse, samt kommunikation, inklusive nabo, borger og interessentkommunikation samt markedsføringsopgaven
Driftsforberedelse	12	Kontraktopfølgning med MAS og andre kontrakter, herunder ITS Teknik og Rejsekort
Indkøring	18	Overtager hele ansvaret, inklusive dialog med operatøren om opfølgning på restarbejder, dog fortsat støttet af anlægsorganisationen i afviklingsfasen
Afvikling	6	Alle Metroselskabets medarbejdere er frigivet

Når afviklingen er gennemført, er alle Metroselskabets medarbejdere frigivet fra Movias organisation. Længerevarende tvister forventes dog fortsat at skulle løses i samarbejde med anlægsorganisationen (sammen med operatøren), som besidder en unik viden om anlægsprocessen, indgåede aftaler mv., selvom det vil være målet at overføre mest mulig viden til driftsorganisationen.

Fase	Aktiviteter
Mobilisering	<ul style="list-style-type: none"> - Indgåelse af aftale med anlægsorganisationen. - Rekruttering. - Scoping af den midlertidige projektorganisation. - Etablering af program management plan, kvalitetsprocedurer, dokumenthåndtering. - Kick-off møde med ejere og interessenter. - Udarbejdelse af interessentanalyse, kommunikations- og kriseplaner. - Forberedelse af markedsføringskampagner. - Projektrum etableres med tæt samarbejde med kommuner og region til offentlighedsarbejde og nabokommunikation. - Planer for retention af buschauffører i overgangsperioden.
Driftsforberedelse	<ul style="list-style-type: none"> - Tæt opfølgning på færdiggørelsen af anlægget. - Opfølgning på trial runs og færdiggørelse af driftsprocedurer. - Koordinering med kommuner omkring driftsopstart. - Kalibrering af signalsystemet. - Udarbejdelse af nødplaner og tilhørende aftaler med ejere og interessenter. - Indgå aftaler med ejere og driftsoperatøren om kommunikationsplaner. - Tildele talsmandsfunktion - Gennemføre markedsføringskampagner og evaluere resultater.

Fase	Aktiviteter
Indkøring	<ul style="list-style-type: none"> - Plan for intensiv proces for information og kommunikation med ejerne. - Gennemføre og evaluere markedsføringskampagner. - Oprette projekt War Room til at lede kommunikationsindsats, SoMe monitorering og proaktiv presseovervågning og pressehåndtering. - Intensiv nabo-, borger- og interessentkommunikation. - Intensiv driftsopfølgning. - Færdiggøre restarbejder. - Tilsyn af eventuelle ekstraregninger og claims. - Indkøring af samarbejdet med driftsoperatøren. - Forberedelse af den endelige driftsorganisation.
Afvikling	<ul style="list-style-type: none"> - Endelig scoping af den fremtidige driftsorganisation. - Evaluering af nødplaner og kommunikationsberedskab. - Afvikling af projektrum og scoping af kommunikationen i driftsfasen, kampagner og årshjul. - Udrulning af dashboard for ejerne. - Gradvis overgang til almindelig drift.

Organisering i Movia – fokus på ledelse

Projektorganisationen vil blive etableret som en egentlig organisation og lokaliseres samlet i Movias lokaler i Valby. For at give det nødvendige fokus forudsættes programlederen at indgå som banedirektør og direktionsmedlem i Movias direktion.

En væsentlig opgave for den midlertidige driftsorganisation vil også være at fastlægge, hvordan den permanente driftsorganisation skal se ud. Planerne for den fremtidige driftsorganisation vil naturligvis også blive drøftet med HL's bestyrelse.

Når letbanen er i steady-state drift, starter optimering af driftsorganisationen

Den midlertidige projektorganisation er dimensioneret således, at der allerede i overgangsperioden kan analyseres og planlægges aktiviteter, der skal udvikle og optimere fremtidige mål-driftsorganisation.

Der er oplagte synergier til Movias nuværende processer, som med fordel kan descopes fra MAS-kontrakten. Det gælder fx køreplanlægning, erstatningsbusser, billetkontrol og formodentligt også den fremtidige håndtering af tvister/claims.

Der kan være IT-projekter, som med en beskedent investering hæver sikkerheden og nedsætter omkostningerne på sigt.

Disse aktiviteter og projekter kan sættes i gang når letbanen er i steady-state drift, og det er en naturlig del af forretningsførerrollen også at have fokus på mulige synergieffekter og muligheder for optimeringer inden for kontrakten.

Forudsætninger

Det forudsættes, at baselinedokumenter, der beskriver hele letbanetransportsystemet, bliver udarbejdet i overgangsperioden og accepteres af forretningsføreren.

Det forudsættes, at det kan være muligt at benytte contract managere i MS til håndtering af claims – også efter overgangsperioden er slut. Et evt. omfang og en slutdato aftales efter indkøringsfasen.

Det forudsættes, at det besluttede øremærkede budget, der skal understøtte det ekstra ressourceforbrug for overgangsperioden, ikke kan bruges til andet, som fx at udbedre anlægsarbejder, der ikke er klar til driftsstarten.

Særlige erfaringer

Movia og Lokaltog har tilsammen en del erfaringer med at overtage nye strækninger til drift. Her kan først og fremmest peges på Lokaltogs overtagelse af Lille Syd, der er vedlagt som casebeskrivelse.

3.2 Besvarelse af spørgsmål

- 1 Hvor lang tid vil det tage at opbygge driftsorganisationen fra lov om etablering af forretningsfører er vedtaget?

Driftsorganisationen forventes at kunne mobiliseres og være operationel efter ca. 6 måneder. Driftsorganisationen vil have gennemgået fuld transformering efter ca. 3½ år.

Dette er inklusive mobilisering af den midlertidige projektorganisation, samt overdragelse fra eksisterende anlægsorganisation. I løsningsbeskrivelsen er det beskrevet, hvilke faser projektorganisationen gennemløber.

Denne midlertidige organisation vil i overgangsfasen bestå af medarbejdere fra Lokaltog, Movia, anlægsorganisationen (MS), konsulenter og MAS.

En af opgaverne for projektorganisationen er at (re)planlægge overgangen til driftsorganisationen.

- 2 Kan Movia have etableret en operationel driftsorganisation før tidspunktet for overgang fra anlæg til drift og i givet fald hvor lang tid før?

Ja, efter opgaven er modtaget, forventes det, at der vil kunne mobiliseres en midlertidig operationel driftsorganisation på ca. 6 måneder. Det forventes dog, at ansvarsoverdragelsen fra anlægsorganisationen til Movia sker i faser som beskrevet i løsningsbeskrivelsen.

I den midlertidige driftsorganisation vil anlægsorganisationen, forretningsføreren og driftsoperatøren skulle arbejde tæt sammen, hvilket vil kræve tilpasning og commitment fra alle parter.

- 3 Hvordan vil Movia - under forudsætning af, at det lovmæssige grundlag er på plads - som forretningsfører for driftsorganisationen i HL, sikre en god overlevering af opgaver fra anlægsorganisationen til driftsorganisationen? Besvarelsen bedes beskrive:

- > Hvilke overleveringsopgaver, der vil være tale om gerne i prioriteret rækkefølge efter væsentlighed.
- > Hvornår overførelsen af opgaverne starter, og hvornår overførelsen skal være afsluttet.
- > Eventuelle nødvendige overgangsløsninger i forbindelse med overdragelsen f.eks. periodeudlån af medarbejdere fra anlægsorganisationen eller lignende.

I løsningsbeskrivelsen er de fire steps i overdragelsen fra anlægsorganisation til driftsorganisationen vist. Efter seks måneder kan projekt- og driftsorganisationen overtage bestyrelse, ejerkoordinering samt kommunikation og markedsføring. Ved driftsstart kan driftsorganisationen overtage contract management i forhold til MAS, og efter 18 måneders indkøring kan driftsorganisationen overtage ansvaret for alle resterende områder, og derefter udfase de resterende medarbejdere fra anlægsorganisationen.

I den midlertidige driftsorganisation indgår mulighed for periodeudlån fra anlægsorganisationen kombineret med Movias egne medarbejdere og konsulenter i det omfang, det er nødvendigt.

Det er vigtigt, at budgettet i overgangsperioden går til opbygning af driftsorganisationen og ikke til fx krisehåndtering / sidste-øjebliksopretning af anlægsarbejder.

- 4 Hvordan vil Movia tilrettelægge håndteringen af evt. claims, voldgiftssager, fejl og mangler mv. som man eventuelt overtager fra anlægsorganisationen for HL?

Jf. kravspecifikationen skal igangværende krav/tvister på overdragelsestidspunktet samt krav/tvister, der måtte opstå i den efterfølgende driftsperiode, overgå til operatøren ved Take Over (overdragelse af alle letbanens aktiver/assets). Dette tidspunkt ligger før start af driftsperioden. Det vil sige, at operatøren har til opgave at varetage ejernes interesser i disse sager, som i yderste konsekvens kan blive voldgiftssager. Det vil sige, at det er MAS, som er mest afhængige af at anlægsorganisationen fortsætter og få overført kompetence fra denne. Forretningsføreren vil få en begrænset rolle i disse sager. Dette er et usædvanligt setup, da operatøren næppe har ekspertise til at varetage ejernes interesser tilfredsstillende i tvister og voldgiftssager mod entreprenørerne. Ligeledes kan operatøren have modstridende interesser i disse sager. Setuppet er efter det oplyste valgt, fordi det er billigere efterfølgende at descope (det vil sige formindske kontraktomfanget) end at udvide scope. Vi foreslår uanset dette og med blik for at hele letbanesystemet får den bedst mulige transition, at anlægsorganisationen fortsætter i to år efter

driftsstarten, og at driftslederen yderligere får adgang til ekspertise hos Metroselskabet (MS), også efter de to år er gået. For alle parter skyld, og for at minimere risikoen, sikrer vi i overgangsperioden, at driftsorganisationen bliver mest mulig uafhængig af anlægsorganisationen ved at opbygge de rette anlægskompetencer og få overført så megen viden som muligt.

Skulle HL's ejere vælge at descope kontrakten, vil driftsorganisationen også kunne håndtere dette, mest hensigtsmæssigt ved, at Movia fortsat kan trække på den ekspertise, der findes i anlægsorganisationen (MS) også udover den periode, hvor den midlertidige projektorganisation eksisterer.

Uanset, er det et arbejde, driftsorganisationen vil følge tæt, hvorfor der også er contract managere og jurister i organisationen, som har de rette kompetencer til at kunne følge disse sager, ligesom en advokat vil være tilknyttet.

- 5 Vil de medarbejdere, der skal varetage opgaver for HL, også have opgaver der vedrører Movia? Hvis ja - hvilke synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med dette, og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter?

Der vil i Movia være medarbejdere, der arbejder både for Movia og HL. Der er rigtig mange synergier forbundet med det - både i forhold til ejerhåndtering, presse og kommunikation, kontraktstyring og på andre områder. Ligeledes er der store synergier i at arbejde med letbanen som en del af Metropolnetværket og sikre en god kundeoplevelse ved skift mellem bus og baner.

Det er derimod svært at se de reelle interessekonflikter. Busser, der måtte køre parallelt med letbanen, svækker både letbanen og busdriften. Prioriteringer i signalanlæg er aftalt med kommunerne og er afgørende for letbanens køretid. Da trafikbestillingen bliver afgivet af ejerne, er der ikke nogen interessekonflikter eller nogen muligheder for dette.

Eksempler på synergier er blandt andet:

- > *Det professionelle og faglige niveau understøttes og løftes i forbindelse med stor og varieret volumen vedrørende mobilitetsopgaver*
- > *Evne til rekruttering af rigtige kompetencer understøttes og forbedres, når der er flere typer opgaver, og når der bliver øget kritisk masse i opgaverne*
- > *Flere typer af udfordrende opgaver kan understøtte et godt og udviklende fagligt miljø med fokus på kunderne og på tværs af de mange transportservices*
- > *På sigt kan der skabes økonomiske effektiviseringer for HL, Movia og Lokaltog og dermed for kommuner og region*

- > *For kunderne i den kollektive transport vil der kunne etableres mere sammenhængende fokus på hele rejsen under inddragelse af kommuner og region.*

4 Kontraktstyring

4.1 Løsningsbeskrivelse

Kontrakten med MAS minder om Lokaltogskontrakten, idet Lokaltog selv forvalter egen infrastruktur, laver køreplaner, sørger for sikkerhedsgodkendelserne, udarbejder normer mm. på samme måde, som det er beskrevet i MAS-kontrakten. Lokaltogskontrakten er inspireret af Transportministeriets udbudte kommercielle kontrakter for banetrafik i Jylland og på Fyn. Der er dog den afgørende forskel, at Lokaltogskontrakten er en tildelt kontrakt uden forudgående udbud – en såkaldt "forhandlet kontrakt" indgået på grundlag af PSO-forordningen (forordning (EF) nr. 1370/2007) – som i udgangspunktet er et væsentligt blødere regime, end det må forventes med en fuldt kommerciel kontrakt, som HL har indgået med MAS.

MAS-kontrakten indeholder meget detaljerede kontraktkrav, mens busserne kører efter funktionskrav og i stigende grad efter databaseret opfølgning. Forretningsførereren vil derfor få behov for en kontraktstyringsfunktion med 1-2 medarbejdere til driftskontrakten med MAS (contract management). De suppleres naturligvis af en række andre funktioner (audits, økonomi mm.), der er nødvendige for at udføre opgaven, og som er tilknyttet det faglige miljø for kontraktstyring og Lokaltog i Movia.

Movia har omfattende erfaring med kontraktstyring og kontraktudvikling på baneområdet, og man vil på forskellig måde kunne udnytte både erfaringerne fra de helt kommercielle kontrakter på busområdet og kontrakten med Lokaltog, som indholdsmæssigt minder mere om kontrakten med MAS. Der er dog ingen af Movias eksisterende kontrakter, der er så data-/KPI-baserede, som kontrakten med MAS.

I kontrakten med Lokaltog er der indbygget en bod/bonus-ordning, som svarer til Arrivas kontrakt med Transportministeriet. Movias buskontrakter indeholder også en bod/bonus-ordning rettet mod kvalitet og servicegrad, ligesom der i Movias nyeste kontrakt arbejdes med databaseret afregning, så operatørerne får økonomisk incitament til at levere både busdrift og data af høj kvalitet. Movia har en lang erfaring med bod-/bonusordninger i kontrakter baseret på såvel "hårde" målinger som målinger af kundetilfredshed.

Movia har både i forbindelse med buskontrakterne og Lokaltog en betydelig erfaring med den "bløde" form for kontraktopfølgning. Også i arbejdet med de kommercielle kontrakter på busområdet er dialogen med operatøren det fremherskende instrument. Der har de sidste mange år ikke været nogen voldgifter eller retssager i forbindelse med buskontrakterne.

4.2 Besvarelse af spørgsmål

Metroservice A/S (MAS) skal være driftsoperatør for HL.

- 6 Hvordan vil Movia som forretningsfører sikre, at Movias dispositioner i forhold til de operatører Movia har på busdriften ikke giver ulemper i forhold til HL? Dette kan f.eks. være tiltag for at sikre driftsstabiliteten for busser ikke giver ulemper for letbanen.

Det er meget svært at disponere bustrafikken på en sådan måde, at det går ud over letbanedriften. Både i forbindelse med lokalbanedriften og i den generelle koordinering af den kollektive transport sigter Movia mod at samordne og gøre den samlede "kage" større, og det vil også være tilgangen i forbindelse med driften af Letbanen. Vi arbejder ikke for bestemte trafiksystemer, men for kommunerne, regionerne og kunderne.

- 7 Hvordan vil Movia som forretningsfører - blandt andet i lyset af de erfaringer man har med busoperatører/lokalbaner - følge op på HL's aftale med MAS om målsætning og KPI'er samt bodsbelagte handlinger herunder sikre, at der som minimum er den samme kvalitet i opfølgingsarbejdet med MAS som Movia har i arbejdet med busoperatører/lokalbaner?

Movia vil kombinere sine erfaringer fra Lokaltogskontrakten og de mere kommercielle erfaringer fra busdriften til at lave en effektiv opfølgning i forhold til HL's aftale med MAS. Movia forventer, at arbejdet med HL-aftalen vil indgå i den almindelige kontraktforvaltning og -opfølgning og involvere de samme medarbejdere, der laver den øvrige kontraktforvaltning og -opfølgning samt -udvikling. Movia vil således sigte efter en høj kvalitet og objektivitet i arbejdet med MAS-kontrakten og bruge den overordentlig store driftserfaring, der findes i organisationen.

- 8 Hvordan og hvor ofte vil Movia rapportere til HL om status på målsætninger, KPI'er og bodsbelagte handlinger?

I en opstartsfasen, hvor der vil være meget høj opmærksomhed på hvordan letbanen performer, vil Movia opretholde et højt informationsniveau. Der vil blive etableret et dashboard, hvor ejerkredsen (og evt. andre) vil kunne følge udviklingen i letbanedriften, og som udgangspunkt vil Movia også udarbejde månedsrappporter. Hvis dashboardet fungerer godt, kan rytmen måske senere reduceres til kvartalsrapporter – med mulighed for at skalere op, hvis situationen kræver det. Dette vil skulle gennemføres efter aftale med bestyrelsen i HL.

- 9 Hvordan vil Movia som forretningsfører - blandt andet i lyset af de erfaringer man har med busoperatører/lokalbaner - håndtere kontraktuelle uoverensstemmelser mellem HL og MAS herunder sikre, at der som minimum er den samme kvalitet i håndteringen af kontraktuelle uoverensstemmelser med MAS som Movia har i arbejdet med busoperatører/lokalbaner?

Movia vil som udgangspunkt indlede en dialog med MAS, hvis data viser forhold, der ikke lever op til kravene i kontrakten. Movia vil på den baggrund bede om handlingsplan indeholdende en redegørelse for det konstaterede og forslag til mitigerende handlinger med angivelse af en tidsplan. Hvis den udarbejdede handlingsplan ikke bliver fulgt, kan kontraktens sanktioner bringes

i spil. Det vil håndteres ved at anvende Movias høje kompetenceniveau indenfor kontraktforhold, og det vil være i den samme kvalitet og efter samme praksis som øvrige kontrakter. Kontraktlige svigt er sjældne i Movias kontrakter på busområdet, men mangler og opfølgning herpå følges tæt i Movias ledelse og direktion.

- 10 Hvor ofte vil Movia som forretningsfører holde møder med MAS om kontrakttopfølgning mv. Blandt andet i lyset af de erfaringer man har med busoperatører/lokalbaner?

Det setup, som Movia arbejder med i forhold til Lokaltog, er følgende:

- > *Kvartalsmøder på direktorniveau, hvor de mere strategiske problemstillinger håndteres.*
- > *Månedsmøder på operativt niveau, hvor deltagerkredsen afstemmes efter, hvilke problemstillinger der er aktuelle.*

Movia afholder generelt færre møder med de enkelte operatører på busområdet. I forhold til den kompleksitet, der findes i letbanedriften, vil Movia som udgangspunkt genbruge setup'et fra samarbejdet med Lokaltog. Derudover vil Movia benytte den nuværende risikobaserede tilgang, således mødefrekvensen øges i de situationer, hvor der er forøget risiko.

- 11 Hvordan vil Movia som forretningsfører sikre koordinering mellem MAS og andre kontraktparter?

Movia forstår spørgsmålet således, at fokus først og fremmest er på de underleverandører, som MAS har i forbindelse med dele af deres leverance til HL. Generelt set vil Movia ikke blande sig i forholdet mellem MAS og deres underleverandører, men vil selvfølgelig spørge ind til forhold og generelt set benytte en risikobaseret tilgang, hvor der kan skrues op for opmærksomheden efter det aktuelle behov.

Movia vil som forretningsfører have særlig opmærksomhed på MAS' kontraktparter, hvor Movia i øvrigt er engageret. Det kan være vedrørende Rejsekort- og Rejseplanselskabet, vedrørende DOT og vedrørende indtægtsdeling, som sker på baggrund af myndighedsregulering.

- 12 Hvilke synergier vil der være i håndteringen af kontraktstyringen mellem opgaverne for Hovedstadens Letbane og Movias opgaver vedrørende busser/lokalbaner?

Den databaserede tilgang, der ligger i MAS kontrakten er en inspiration til også at løfte andre kontrakter, som Movia indgår. Både i forhold til Lokaltog og på busområdet. Yderligere gennemfører Movia hele tiden udbud og har udbuds- og kontrakthåndteringskompetence på driftsområdet, der løbende er opdateret, og som vil være nyttig på det tidspunkt, hvor kontrakten med MAS skal genudbydes, eller hvor der eventuelt kan være grundlag for ændringer.

- 13 Metroservice A/S vil være infrastrukturforvalter for Hovedstadens Letbane. Hvordan vil Movia tilrettelægge kontraktstyringen og samarbejdet med Metroservice A/S om denne opgave?

Lokaltog besidder allerede kompetencer på infrastrukturområdet, som Movia vil lade indgå i arbejdet med letbanen. Det vil være afgørende for at tilrettelægge kontraktstyringen, at man også konkret kan gå ind i diskussionerne om planer og projekter, herunder også afvejningen af vedligehold i forhold til fornyelse. Samtidig vil det være vigtigt for Movia konkret at aftale, hvordan informationen om tilstanden på anlægget deles, og dialogen kan udfolde sig. Movia vil i den forbindelse lægge vægt på at etablere den rette balance mellem på den ene side at give MAS frihedsgrader til en løbende optimering af almindelige vedligeholdelses- og fornyelsesaktiviteter, og på den anden side at sikre den nødvendige politiske styring og prioritering af større og økonomisk væsentlige fornyelsesarbejder samt større anlægsprojekter, der påvirker funktionaliteten af den samlede letbane.

5 Eksterne samarbejder

5.1 Løsningsbeskrivelse

Movia og Lokaltog vil varetage HL's interesser i eksterne samarbejder med den eksisterende organisation. Det vil ske på lige fod med den måde, vi i dag varetager interesser for andre buslinjer/toglinjer/kommuner/regioner.

Herunder også repræsentation i indtægtsdelingen.

Se også besvarelsen for HR, Jura og Økonomi, der beskriver processer og organisation for hele driftsorganisationen.

Særlige erfaringer

Movia har repræsenteret regionernes økonomiske interesser vedrørende indtægter i lokaltogtrafikken siden 2001, herunder som HUR for de tidligere amter. Movia har således lang erfaring med repræsentation af særlige økonomiske interesser. Movia sørger således også for at afspejle lokaltogtrafikken og flextrafikken i DOT-samarbejdet samt i regi af Rejsekort & Rejseplan A/S. (Se casebeskrivelse af DOT-samarbejdet).

5.2 Besvarelse af spørgsmål

- 14 Hvordan vil Movia tilrettelægge opgaven vedr. indtægtsstyringen/takstdelingen mellem HL og øvrige kollektive trafikskaber således, at det understøtter HL bedst?

Det er efter Movias oplysninger ikke afklaret, om HL bliver selvstændig part i Takstsamarbejdsmodellen (kildefordelingsmodellen), eller om HL repræsenteres af Movia. I begge tilfælde vil Movia varetage HL's interesser objektivt og loyalt på samme måde, som Movia i dag varetager mange forskellige interesser med 47 ejere, som alle bliver påvirket af, hvordan indtægtsdelingen sker i forhold til de mange buslinjer og lokalbanestrækninger.

Movia har stor indsigt i takstsamarbejdsmodellen og arbejder aktivt i spillet med DSB, Metroselskabet og Trafikstyrelsen om administration af modellen. Movia vil have særlig opmærksomhed på, at HL som selvstændigt selskab indpasses korrekt i indtægtsdelingsmodellen, og at løbende ændringer i modellen ikke er til ugunst for HL.

Hvis HL bliver part i indtægtsdelingen, vil HL's bestyrelse blive inddraget direkte i forbindelse med væsentlige ændringer af den bekendtgørelse, der regulerer området.

- 15 Hvordan vil Movia sikre, at data om driften af Letbanen ikke bliver brugt til ugunst for HL f.eks. i forbindelse med deling af takstindtægter mv. for busser/lokalbaner?

Movia er en offentlig virksomhed med registerforpligtelser reguleret af bl.a. Offentlighedsloven og Lov om trafikskaber, herunder pligten til at levere oplysninger til Transportministeriet, subsidiært Trafikstyrelsen.

Movia får mange henvendelser om leverance af forskellige data, dels fra borgere, konsulenter, andre virksomheder og fra Movias ejere, de 45 kommuner og to regioner. Samtidig arbejder Movia for åbenhed og gennemsigtighed, og offentliggør derfor jævnligt nøgletal for f.eks. busser, lokaltog og flextrafik.

Derudover udgiver Movia – lige som andre offentlige virksomheder – årsregnskaber, årsrapporter og ESG-rapportering.

Movia forventer ikke at behandle data om driften af Letbanen anderledes, da det ellers ville være til ugunst for HL. Den generelle politik om tilgængelighed af data tilrettelægges efter aftale med HL's bestyrelse og i henhold til lovgivningen.

Takstsamarbejdsmodellen bygger på fælles, objektive data, primært fra rejsekortsystemet. Trafikstyrelsen bestyrer modellen, og er myndighedsgarant for såvel modellen som datakvaliteten.

16 Hvordan vil Movia tilrettelægge samarbejdet med DOT og Rejsekortet?

I både DOT- og Rejsekortregi er Movia en særdeles aktiv ejer og interessent, der er bevidst om vigtigheden af de forskellige samarbejder for at sikre det samlede set bedst mulige sammenhængende kollektive trafiktilbud til kunderne.

HL er bruger af rejsekort- og rejseplansystemet, men er ikke medejer af Rejsekort & Rejseplan A/S. Ligeledes er HL omfattet af rammerne for DOT, men er ikke efter loven direkte repræsenteret i DOT's ledelse.

Movia vil derfor i Rejsekort & Rejseplan A/S og DOT kunne repræsentere Letbanetrafikken på linje med Movias øvrige trafikale produkter eller billetprodukter. Hvis der i arbejdet med rejsekort/rejseplan og i DOT er emner af særskilt betydning for HL, vil Movia tidligt inddrage HL i beslutningsprocesserne i sådanne sager. Samtidig har Movia allerede betydelige kompetencer inden for forbrugerlovgivning mv. og har samarbejder med blandt andet et fast tilgængelighedspanel, hvilket er med til at sikre et højt opmærksomhedsniveau vedrørende billetprodukters og trafikinformationens tilgængelighed og relevans for mange slags kundegrupper.

17 Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter med Movias opgaver med busser/lokalbaner kan der være forbundet med Movias løsnings setup i forhold til samarbejdet med eksterne parter, og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter?

Movia har 47 ejere i form af to regioner og 45 kommuner. Movia driver eller indgår i et stort antal drifts- og projektorienterede organisationer og opgaver med en lang række kommercielle og offentlige aktører. Med afsæt heri er det

en dokumenteret Movia-kernekompetence at sikre fremdrift og udvikling af kollektive trafikløsninger i organisatorisk, politisk og økonomisk komplekse sammenhænge.

Ovenstående kernekompetence er forankret dybt i Movia og udspringer bl.a. af Movias opdrag i medfør af Trafikselskabsloven af 2005, hvorefter Movia alene organiserer den kollektive transport, der bestilles af kommuner og regioner. Dette medfører undertiden modsatrettede ønsker og interesser i Movias ejerkreds, hvor Movia skal samarbejde med vores ejere for at finde løsninger. Det er vores vurdering, at de interessekonflikter, der kan opstå indenfor HL, eller mellem HL og andre Movia-aktiviteter ikke afviger væsentligt fra dem, som Movia allerede har stor erfaring med. Movias pejlemærker i arbejdet er faglighed, transparens og ordentlighed hjulpet af stort fokus på alle niveauer i organisationen i forhold til at finde varige løsninger, der kan accepteres fra alle sider, og i sidste ende er til gavn for kunderne.

For at minimere interessekonflikter er det vigtigt, at der arbejdes efter klare mandater og med stor transparens. Det er ydermere Movias vurdering, at samspillet mellem HL og den øvrige kollektive transport kan sikres godt ved en organisering i samme hus, idet der er sammenfald mellem ejerne i de to organisationer. Konflikter, der ikke kan løses administrativt eller mellem enkeltejere, skal i sidste ende forelægges HL's interessentskab.

6 Ejerkoordinering herunder vedr. myndighedsopgaver

6.1 Løsningsbeskrivelse

Åbenhed og koordinering på alle niveauer

Movia har bred erfaring med at håndtere en stor, sammensat ejerkreds med mange interesser. I dette arbejde er opbygget velafprøvede processer – både til daglig drift og i store omlægningsprojekter for både Movia og Lokaltog, som med fordel kan tilpasses og genbruges, når det gælder HL.

Movia har en dialogbaseret tilgang til ejerkoordinering, hvor f.eks. hovedparten af dagsordenspunkterne på bestyrelsesmøderne er åbne efter samme principper som i kommuner og regioner. Dette suppleres med møderækker på direktørniveau om relevante emner, eksempelvis de aktuelle overvejelser om Nyt Ringnet, der skal understøtte letbanen. Herudover er der tæt dialog med sagsbehandlere i de enkelte kommuner og regioner om trafikbestilling, økonomi og konkrete politiske forespørgsler og tiltag, ligesom Movia bidrager til sagsfremstillinger og deltager i udvalgsmøder. Endelig deltager Movia løbende efter aftale med de involverede ejere i borgermøder og lignende, ligesom Movia, koordineret med ejerne, besvarer henvendelser fra medier og offentligheden.

Movia iværksætter herudover – med udgangspunkt i en fælles mobilitetsplan, som er forankret i trafikselskabsloven – tværgående indsats, der understøtter kommuner og regioners lokale mobilitetsarbejde. Denne indsats rækker udover det rent trafikale med inddragelse af hensyn til by- og erhvervsudvikling og understøttelse af betjeningen af eksempelvis uddannelsessteder og kommunale service- og fritidsfaciliteter.

Movia er drivende i arbejdet med BRT-løsninger i hovedstadsområdet, hvor beliggenhedskommunerne, Region Hovedstaden samt staten arbejder sammen for at realisere højklassede trafikløsninger. Herudover har Movia i tæt samarbejde med de involverede kommuner og statslige planmyndigheder arbejdet for forsøgsordningen for stationsnærhed for BRT-stationer i Fingerplanen samt koordineret de kommunale ansøgninger til de statslige planmyndigheder om stationsnærhed.

Efter aftale optræder Movia som koordinator og ekstern talsperson (se også løsning for Kommunikation, presse og markedsføring), og er i front overfor naboer og kunder i offentligheden, når det ønskes. Det kan ske i et setup, hvor Gladsaxe fortsætter sin rolle som *primus inter alia* i ejerkredsen.

Under anlægget vil den ledelsesmæssige indsats naturligt koncentrere sig om at sikre fremdrift i selve anlægsarbejdet, koncentreret i selskabets bestyrelse. Når letbanen går i drift, vil det i højere grad være relevant at have løbende og bredere dialog med ejerne, der omfatter elementer udover de rent trafikale og understøtter de politiske processer i den enkelte kommune samt i regionen. Såvel kunder som borgere i øvrigt vil i ibrugtagningssituationen skulle vænne sig til letbanen, hvorfor en åben og inddragende dialog vil være afgørende.

En af de første opgaver i overgangsperioden bliver at udarbejde en plan og en tidslinje for transition til driftssituationen med KPI'er for blandt andet drift, kundeoplevelse og image. KPI'erne skal være åbne og tilgængelige på en hjemmeside, hvor der skal være en udgave for bestyrelse og ejere med et dash-board, hvor der kan klikkes til et højere detaljeringniveau. Planen skal også udpege, hvordan kriser og kritik håndteres, så det ikke kun er business-as-usual, der beskrives.

Samarbejdet mellem Movia og Lokaltog er et godt eksempel på, hvordan den fremtidige forretningsførers relationer til ejerne i HL kan organiseres. Her er også tale om forskellige, men overlappende ejerkredse. Der vil normalt være en til to af HL's ejerkommuner, som også er repræsenteret i Movias bestyrelse, ligesom Region Hovedstaden er født medlem af Movias bestyrelse. Movias bestyrelse har ansvaret for at tilrettelægge overordnede processer om kontrakter og sikre, at de to regioner er enige i strategien. Lokaltogs bestyrelse skal sikre, at Lokaltog er professionel og effektiv i kontraktleverancer og sikre en god virksomhed, der kan tiltrække de nødvendige kompetencer.

På det administrative og tekniske niveau vil de eksisterende fora for letbanen med tekniske direktører og borgmestre blive videreført. Det vil især være vigtigt i overgangs-/indkøringsperioden.

Såfremt Movia udpeges som forretningsfører, skal det i det videre arbejde aftales nærmere med HL's bestyrelse, hvordan Movia bedst muligt understøtter de politiske beslutningsprocesser. Det skal bl.a. afklares, hvor meget af dialogen, der går via HL's bestyrelse og hvor meget, der skal indgå i en direkte dialog med forvaltning og politikere hos ejerne. Movia har erfaring og processer, der vil kunne understøtte begge dele.

Trafikbestilling er en del af ejerkoordineringen

Movia er et indkøbsfællesskab på mobilitetsområdet, der professionelt og omkostningseffektivt koordinerer udvikling, indkøb, drift, planlægning og kundedialog for kommuner og regioner. Med Movia som forretningsfører vil vi stille disse kompetencer til rådighed.

Vurderingen er, at der kan være en væsentlig synergi i at inkludere letbanen i Movias eksisterende trafikbestillingsproces og køreplanlægning, hvor HL's ejere i forvejen indgår som købere af bustrafik. Det vil være oplagt at tilrettelægge bustilbringertrafikken, så den passer med Letbanens afgange, og dermed optimere nytten af transportnetværket omkring hovedstaden. Hvordan processerne konkret skal tilrettelægges, skal aftales i samarbejde med HL's bestyrelse og evt. reguleres i samarbejdsaftalen.

HL skal godkende ændringer, der har økonomiske konsekvenser for HL

Der er væsentlige synergier og kun få interessekonflikter ved at lade Movia være forretningsfører på Letbanen. Det vil være et selvfølgeligt princip for Movia, at beslutninger som kan få konsekvenser for HL's totaløkonomi, altid vil blive forelagt HL's bestyrelse, inden der kan træffes forpligtende beslutninger.

Forudsætninger

Det er vurderingen, at det er muligt at optimere/justere Letbanens køreplan i samarbejde med MAS – især i ydertidspunkter og weekender, hvor frekvensen er lavere – til gavn for det samlede transportsystem i Metropolnetværket.

Der foreligger baselinedokumenter, som udtømmende beskriver letbanens transportsystem, og Movia har accepteret dem. Det er ud fra denne baseline, at ændringer beskrives og konsekvenser beregnes.

6.2 Besvarelse af spørgsmål

- 18 Hvordan vil Movia tilrettelægge koordineringen af ejerrelaterede forhold og problemstillinger? Dette kan f.eks. dreje sig om klager, ejerdispositioner og myndighedsopgaver i ejerkredsens kommuner, der påvirker driften af letbanen mv. I det nuværende arbejde med ejerkoordinering i forbindelse med anlæg af letbanen er der udover de formelle samarbejdsrelationer som fremgår af vedtægter mv. etableret et borgmesterkredssamarbejde samt et teknisk samarbejde med kommunal- og tekniske direktører i de involverede kommuner.

Movia vil være single-point-of-contact (SPOC) på driftsrelaterede opgaver.

Når letbanen efter en indkøringsperiode kommer i normal drift, vil der forventeligt være væsentlig færre og mindre indgribende ejerrelaterede forhold end i anlægsperioden. I overgangsfasen planlægges det nuværende setup bevaret.

Herefter vil det i samarbejde med HL's bestyrelse og ejere løbende vurderes, hvilket indsatsniveau, der er nødvendigt, herunder i hvilket omfang, koordineringen kan indgå i den dialog, Movia i øvrigt har med HL's ejere om driftsforhold. Movia arbejder i andre sammenhænge også med et borgmesterkredssamarbejde samt et teknisk samarbejde med de tekniske direktører i de involverede kommuner eksempelvis i forbindelse med Nyt Bynet og Nyt Ringnet.

Movia har et eksisterende setup, der håndterer klager og henvendelser fra kunder og naboer, og som også har dialog med de kommunale vejafdelinger og operatører om driftsspørgsmål. Dette vil kunne anvendes i samspil med letbanen, hvor MAS som infrastruktur- og driftsansvarlig vil kunne indgå i dette samarbejde.

Movia har et godt samarbejde med Transportministeriet. Movia har via Trafikselskaberne i Danmark (TID), som Movia er sekretariat for, indsigt i samarbejde med transportordførere og interesseorganisationer.

Movia er vant til samarbejde med KKR, regioner mv. Eksempelvis samarbejdede Movia tæt med Kommunernes Landsforening og Danske Regioner om coronakompensation, og holdt løbende Metroselskabet orienteret herom.

- 19 Hvordan vil Movia understøtte ejernes ønsker til langsigtet planlægning og udvikling af den kollektive transport herunder ejernes ønsker om at kunne øve indflydelse på udviklingen gennem politisk interessevaretagelse?

Udgangspunktet er HL, som understøtter Metropolnetværket, og er katalysator for udvikling af Ringbyen.

Movia udarbejder hvert fjerde år en lovfastlagt mobilitetsplan, der godkendes i Movias bestyrelse efter høring af alle kommuner og regioner. I den gældende mobilitetsplan indgår letbanen, ligesom fire af Movia foreslåede BRT-linjer knytter an til og understøtter letbanen. For HL betyder det, at letbanen vil blive en del af Movias mobilitetsplan og den viden om mobilitet, kunder, demografi og byudvikling, som ligger til grund for den. Det giver de bedste betingelser for den kontinuerlige udvikling af letbanen og Metropolnetværket. I dag er Metroselskabet (på vegne af letbane og metro) og DSB inddraget som høringsparter i forbindelse med arbejdet med Movias mobilitetsplan. Det vil være naturligt, at HL indgår som selvstændig høringspart i forbindelse med arbejdet med mobilitetsplanen.

Movia har med sin indsats for at opgradere 400S og 200S til BRT-linjer vist, at Movia kan koordinere kommunale og regionale indsatser og sikre væsentligt statsligt engagement, både ved Folketingets beslutning om at finansiere halvdelen af anlægsudgiften til BRT-linjerne og ved at lade Vejdirektoratet forestå planlægningsarbejdet og sandsynligvis også gennemførelsen af anlæget. Også her skal Movia være forretningsfører. Med Movia som forretningsfører vil Movias kompetencer til at koordinere kommunale, regionale og statslige interesser også komme HL til gavn.

Med tilpasningen af busnettet til Cityringen i Nyt Bynet har Movia yderligere vist evne til kompetent og loyalt at fremme udviklingen af den samlede kollektive transport – også selvom mere metro isoleret set betyder en nedgang i kundetallet i busserne og en forringelse af selvfinansieringen i bustrafikken. Samme øvelse gennemføres for nuværende i forhold til Nyt Ringnet.

- 20 Hvordan vil Movia sikre tidlig inddragelse og information af ejerkredsen og bestyrelsen for HL i forbindelse med kommende beslutninger, prioriteringer og dispositioner i HL herunder sikre gennemsigtighed samt at der sker en god understøttelse af arbejdet i ejerkredsen og bestyrelsen?

Movia vil implementere en åben og dialogbaseret tilgang gennem de processer og relationer, der allerede er opbygget i ejerkredsen. Dette vil kunne understøttes, såfremt HL's bestyrelse og interessentskab ønsker det med fx sager på åben dagsorden, se løsningsbeskrivelse ovenfor.

Movias ledelsessekretariat forventes at ville blive suppleret med en medarbejder, der i det daglige er ansvarlig for HL's bestyrelse og bestyrelsesdagsordener sammen med sekretariatschefen og Movias administrerende direktør. Movias direktion bliver også direktion for HL.

Nyt Bynet og tilpasning til MetroCityringen (se casebeskrivelse) er et godt eksempel på, hvordan Movia arbejder og sikrer tidlig inddragelse, information og gennemsigtighed.

- 21 Hvilke forhold vil Movia som forretningsfører indstille til beslutning i bestyrelse og ejerkreds, og hvilke forhold vil der blive orienteret om (giv gerne eksempler)?

Til beslutning vil Movia indstille:

- > Alt som ændrer ved letbanens baseline, herunder med særligt fokus på økonomiske konsekvenser for langtidsbudgettet*
- > Lokale trafikale beslutninger og specifikke forhold, som fx forhold til naboer*
- > Alle relevante sager om ændring af letbanens drift, kundeforhold – herunder billetsystemer og trafikinformation i letbanen, lokal markedsføring og økonomi*
- > Udbudsstrategi og kontraktopfølgning*
- > Den generelle offentligheds- og kommunikationsindsats – således, at der er ledelsesmæssig opbakning til tone of voice og engagement i den daglige kommunikationsindsats.*

Til orientering vil HL's bestyrelse få forelagt

- > Generelle forhold i relation til rejsekort, rejseplanen og samarbejdet i DOT, herunder takstfastsættelse og billetprodukter.*

- 22 Vil ejerne af HL have indflydelse/blive inddraget i beslutninger i Movias bestyrelse i forhold, der vedrører HL og i givet fald hvordan?

I Movia træffes beslutninger om trafikbestilling, dvs. omfang og økonomi af drift af bus-, bane- og flextrafik, af de respektive kommuner og regioner som trafikbestillere. Tilsvarende vil alle beslutninger vedrørende trafikbestilling, drift og økonomi træffes af HL's bestyrelse.

I vedtægten for Movia (§ 23) er beslutningskompetencen for Movias bestyrelse fastlagt. Det vurderes alene, at det er på de områder hvor Movia har særlige trafikalselskabsopgaver, og hvor HL i dag efter lovgivningen ikke er tilfaldt sådanne opgaver, at der skal tages særskilt stilling til samvirket mellem Movias bestyrelse og HL's bestyrelse, dvs. vedr. takster, indtægtsdeling og billetteringssystemer. Movias umiddelbare vurdering er, at særlige forhold der alene gælder HL eller hvor HL eller Movia kan tænkes at have særskilte vurderinger, vil være meget få. Det kan f.eks. være spørgsmål, der handler om billettering vedrørende cykler (pladsbillet som hos DSB, cykelmedtagingsbillet som Metroselskabet eller fri medtagning som i busser og Lokaltog), ønsker om billetautomatudstyr ved letbanens stationer eller særlige

letbanetilbud i forbindelse opstarten af letbanedriften eller under drift for f.eks. at byliv om søndagen – gratis søndage. Movias forpligtelse er at forudse og oplyse klart om lovgivningsmæssige og økonomiske rammer, samt handlemæssige konsekvenser.

Movias vedtægt § 23	Bemærkninger ift. HL
Takster og billetteringssystemer for den trafik, der varetages af selskabet, herunder kontrolafgift	<p>Takster besluttet fælles for alle trafikformer. Movia søger fuld udmøntning af det årlige, statslige takststigningsloft for at sikre økonomien i den kollektive transport.</p> <p>Beslutninger om særlige billetteringssystemer til letbanen træffes af HL's bestyrelse eller af Movias bestyrelse inden for lovgivningens rammer efter høring af HL's bestyrelse.</p> <p>Kontrolafgift kan være et eksempel på en særlig takst for letbanen. I dag har Movia en kontrolafgift på 1.000 kr. Mens den i metroen er på 750 kr.</p>
Rejseregler	<p>Generelt for alle trafikformer. Beslutninger om rejseregler alene gældende i letbanen træffes efter høring af HL's bestyrelse.</p>
Trafikplan for serviceniveauet for den offentlige servicetrafik inden for selskabets område, jf. bekendtgørelse om samarbejde ved koordinering og planlægning af offentlig servicetrafik mv.	<p>Overordnet mobilitetsplan, der besluttet efter høring af alle kommuner og regioner, og dermed også politisk behandling i HL's ejerkreds.</p>

Det bemærkes, at ejerne af HL udgør ca. 1/3 af Movias ejerkreds. Der er dermed et væsentligt overlap af interesser og repræsentation mellem HL's og Movias ejere. Region Hovedstaden er født medlem af Movias bestyrelse, og normalt er der også mindst et bestyrelsesmedlem fra en af HL's ejerkommuner i Movias bestyrelse.

I forberedelsen af bestyrelsessager i Movia, som har interesse blandt HL's ejere, vil det være en naturlig del af processen af have sagen i høring hos den berørte part. Dette er også tilfældet i dag. Eksempelvis er der en tæt inddragelse af administrationerne i Region Hovedstaden og Region Sjælland i alle væsentlige sager om Lokaltog.

7 Tekniske aftaler og servitutter

7.1 Løsningsbeskrivelse

Movia har et samarbejde med de tekniske forvaltninger i de forskellige kommuner om Nyt Ringnet (bustilpasninger til letbanen), og vil etablere faste fora med de tekniske direktører og andre relevante parter således, at dette er på plads så tidligt i forløbet som muligt.

Grænsesnippet mellem driftsorganisationen og MAS på tredjepartsprojekter er vigtigt at få operationaliseret allerede i overgangsfasen, herunder informationsudveksling og planlægning mellem parterne. Lokaltog har erfaring med tredjepartsprojekter og sagsbehandling af eksempelvis gravetilladelser, hvor det er driftsorganisationen, det vil sige forretningsføreren, der skal håndtere ansøgninger. I forhold til gravetilladelser vil det være samme type sager, som også skal behandles for letbanen. Det er derfor oplagt at genbruge setup og medarbejdere fra Lokaltog til dette. Lokaltog har erfaring med at få opbygget en god relation til både kommuner og naboer/lodsejere, dette kan blandt andet ses i forbindelse med Østbaneprojektet (50 km. sporrenoveringsprojekt), hvor der er meget tæt kommunikation imellem Lokaltog, naboer til banen/lodsejere, kunder, kommuner, region, myndigheder, forsyningsselskaber, entreprenører med flere.

Audits skal drives af driftsorganisationen, så ejerne kan føle sig trygge ved, at systemerne er velfungerende og håndterer de aftaler, servitutter og regler, der er gældende.

For at sikre, at tekniske aftaler og servitutter overholdes, skal der opsættes et system til håndtering af disse.

I forbindelse med eventuelle driftsforstyrrelser skal der etableres et setup med kundefokus. Movia har stor erfaring med håndtering af arrangementer og ændringer af trafik, hvilket kan få en stor betydning for kunderne i forbindelse med driftsforstyrrelser på letbanen. I overgangsfasen bliver det vigtigt at få integreret MAS kontrolcenter med Movias trafikcenter, og på sigt kan der også blive synergier ved en integration med Lokaltogs driftscentral.

7.2 Besvarelse af spørgsmål

- 23 Hvordan vil Movia løse opgaven vedr. tekniske aftaler indgået med kommuner og region, servitutter pålagt lodsejere langs letbanestrækningen samt behandling og vurdering af tredjepartsprojekter nær letbanen herunder sikre et godt samarbejde i sager, hvor kommunerne har en myndighedsopgave?

Dette vil løses igennem samarbejde, struktur, åbenhed og dialog.

Der vil så tidligt som muligt skulle indkaldes til møder med kommunerne, så der kan tales om de enkeltes behov og samarbejdsformen.

Når dette er fastlagt, undgås misforståelser, og de enkelte samarbejdspartnere og interessenter vil få en forståelse for, at vi ønsker at respektere deres interesser, og vi kan sammen gennemgå og synliggøre de aftaler og servitutter, der måtte eksistere.

Under disse møder vil der også sættes fast struktur for en møderække med faste deltagere som for eksempel de tekniske direktører og lignende.

Lokaltog har allerede i dag et godt samarbejde med regioner, kommuner og myndigheder, hvor der er en god struktur med møderne og gensidig orientering. Denne åbenhed og dialog ønskes videreført til det kommende samarbejde.

- 24 Vil der være synergier forbundet med dette arbejde i forhold til den tilsvarende opgave Movia har i forhold til busdriften/lokalbaner?

Der vil kunne skabes synergier i sagsbehandlingen af projekter, f.eks. risikovurderinger, ansøgninger mv., da disse allerede i dag håndteres i Lokaltog i forbindelse af infrastrukturforvalterskabet af Lokaltogs jernbane.

Ligeledes foretages også både interne og eksterne audits af operatør/infrastrukturforvalter og leverandører jf. Trafikstyrelsen retningslinjer i forbindelse med 4. jernbanepakke, som dermed overvåger og sikre en løbende kvalitets sikring.

Movia og Lokaltog har stor erfaring indenfor kommunikation og kundefølgelse generelt. Dette vil i forbindelse med håndtering af kunder og klager specielt være gavnligt i overgangsfasen, hvor der må forventes at komme uregelmæssigheder og klager over f.eks. støj. Letbanen vil være en ny del af trafikken og bybilledet generelt, hvilket kræver tilvænning. Denne erfaring ses fra både Aarhus- og Odense Letbane.

- 25 Hvordan og hvornår vil Movia inddrage en ejerkommune i beslutninger, der vedrører tekniske aftaler og servitutter i den pågældende kommune?

Det er vigtigt, at der ligger klare aftaler om, hvornår kommunerne skal inddrages ud fra dialogen om hvordan samarbejdet ønskes i forbindelse med disse opgaver.

Ejerkommunerne vil blive inddraget jævnt før de aftaler, der sættes op i forbindelse med den indledende dialog, som tidligere beskrevet.

Da der er forskel på de enkelte kommuners behov, vil den gode dialog fra opstartsmøderne komme til at gøre en forskel.







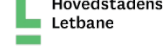

Ejerkommunerne vil dog så tidligt som muligt blive inddraget i forhold til opgaver og andet, som vil kunne komme til at påvirke tekniske aftaler og servitutter.

8 Økonomi, HR og jura

8.1 Løsningsbeskrivelse

Under dette emne beskrives generelt, hvordan Movia vil organisere opgaveløsningen som forretningsfører for HL og ikke kun støttefunktionerne HR, økonomi og jura.

Movia har bred erfaring med administration for eksterne parter, hvor opgaverne løses i Movias eksisterende faglige teams med anvendelse af de eksisterende IT-systemer. I opgaven for HL inddrages Lokaltog på lige fod med Movia i opgaveløsningen. Bredden i opgaverne varierer som illustreret i denne figur:

	Faciliteter	Økonomi	Løn	Anden drift	Projekter
					<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					<input checked="" type="checkbox"/>
		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					<input checked="" type="checkbox"/>

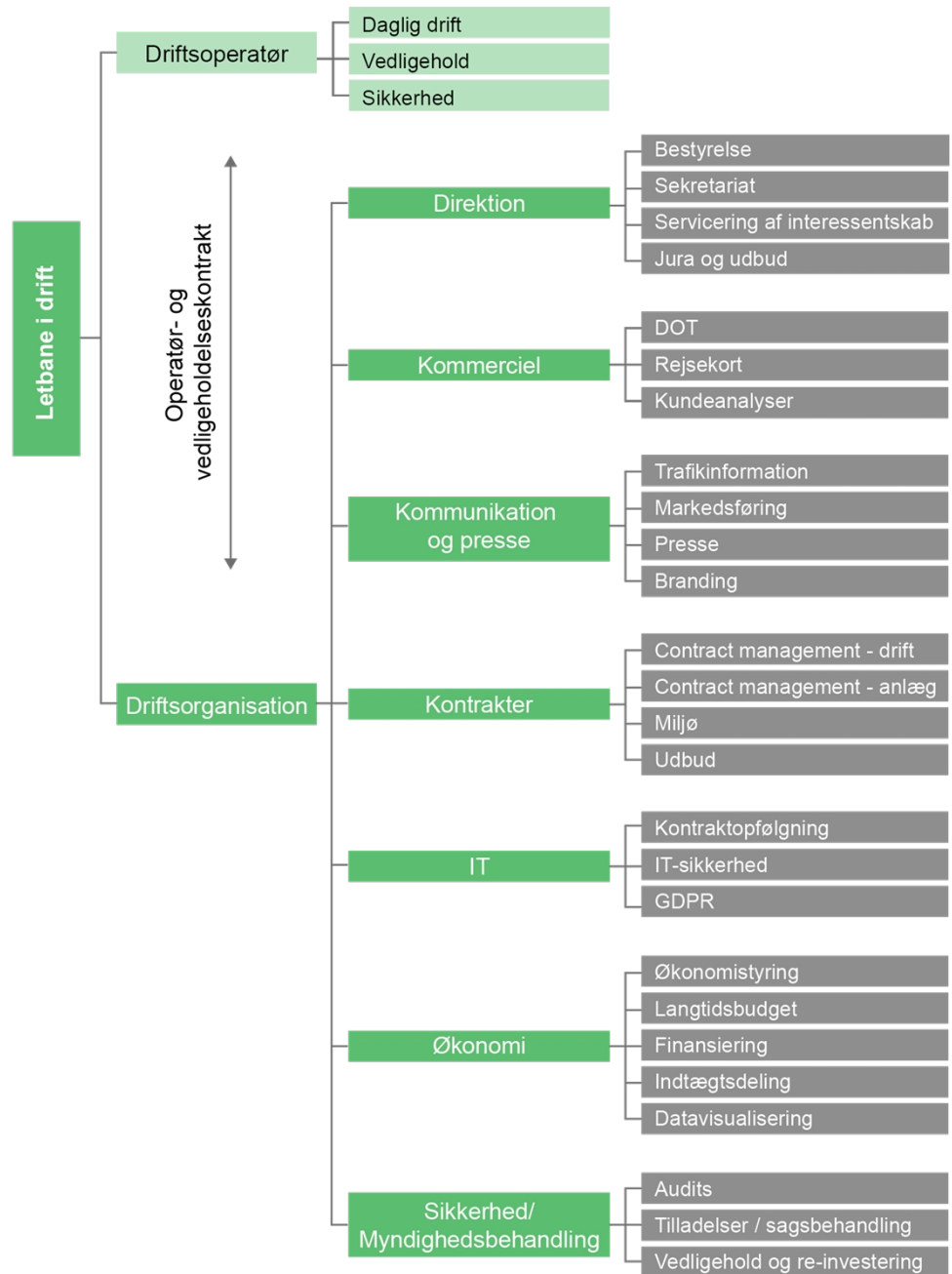
Fælles for opgaverne er, at de løses i Movias eksisterende teams. Afhængig af den enkelte opgave kan der både være tale om helt og delvist dedikerede HL-medarbejdere og fagmedarbejdere, der har betjeningen af HL som én blandt flere opgaver. Herved sikres et effektivt setup, der samtidig bringer den fulde bredde af kompetencer i Movia i spil og dermed sikrer høj faglighed i opgaveløsningen.

Movia har erfaring med fordelingsøkonomi. Alle indtægter og udgifter fordeles på buslinjer/baner/flextrafik, og nettoudgiften fordeles for hver komponent (f.eks. buslinje) på de deltagende kommuner/regioner. Movia driver desuden fordelingsmodellen for DOT, som er baseret på forskellige fordelingsnøgler for hver enkelt aktivitet. Movia har udviklet et IT-baseret fordelingsregnskab, som HL også kan få gavn af.

Anvendelse af samme IT-systemer som Movia benytter i forvejen sikrer, at der er faglig kompetence til stede, samt at systemerne drives endnu mere effektivt.

Movia har stor fokus på effektivitet i forvaltningen, og vi har siden start dokumenteret vedholdende fokus på omkostningseffektivitet kombineret med en dyb faglighed indenfor kollektiv transport.

De faglige funktioner, der skal løses for HL kan skitseres således:



Movia vil afregne for de faktiske omkostninger i HL og herunder sikre adskillelse af HL's økonomi fra øvrige aktiviteter. Movia forventer stordrifts- og synergieffekter ved at koble forretningsføreropgaven for HL til Movias nuværende opgaveportefølje. De økonomiske gevinster herved i form af lave fællesomkostninger vil således komme HL til gavn. Disse gevinster kan udbredes til kommuner og regioner ved at lave fælles koordinering og ledelsesrapportering for bus og letbanedrift for letbanekommunerne og regionen.

Forudsætninger

Besvarelsen tager udgangspunkt i de overordnede økonomiske rammer for HL, besluttet i interessentskabet for Hovedstadens Letbane, herunder at der forudsættes driftsomkostninger i driftsorganisationen på 30 mio. Kr. (2023-priser) pr. år og en organisation med ca. 25 årsværk. Uanset, forudsættes det, at betalingen for varetagelse af forretningsføreropgaven skal svare til det faktiske tids- og resourceforbrug i Movia.

8.2 Besvarelse af spørgsmål

- 26 Hvordan vil Movia sikre, at man har de nødvendige medarbejderkompetencer til at varetage opgaverne som forretningsfører for HL? Beskrivelsen bedes tage udgangspunkt i driftsorganisationens opgaver.

Løsning af opgaver for HL vil tage udgangspunkt i Movias nuværende faglige teams, som har de nødvendige kompetencer indenfor de fleste HL-opgaver. Kompetencer vedrørende banedrift sikres ved at inddrage Lokaltogs organisation i Movias varetagelse af opgaven som forretningsfører for HL.

Ud over kompetencer skal også sikres de nødvendige ressourcer. Movia er en attraktiv arbejdsplads, hvilket blandt andet ses i form af høj medarbejdertrivsel og relativ lav personaleudskiftning også på konkurrenceudsatte jobkategorier. Movia er ikke lønførende, men vi mener, at vi tilbyder konkurrencedygtige lønninger i forhold til sammenlignelige offentlige arbejdspladser. Movia har således gode forudsætninger for at tiltrække de nødvendige ressourcer.

Rekrutteringen vil starte tidligt for at blive klar til overgangsperioden. Én af de første ansættelser vil være en dedikeret direktør for baneområdet. Direktøren vil indgå i Movias direktion og vil få det faglige ansvar for at koordinere betjeningen af HL, herunder tilse at de nødvendige kompetencer er til stede.

- 27 Hvordan vil Movia organisere og tilrettelægge økonomistyringen (herunder langtidsbudget, årsbudget, gældspleje, moms, budgetopfølgning, regnskab og revision) samt HR og juridiske opgaver?

Movia har erfaring indenfor hele spektret. Der er såvel låntagning som formuepleje i Lokaltog, ligesom der gennemføres budgettering, regnskabsføring og revision i såvel Lokaltog som Movia. Movia og Lokaltog har også en del erfaring med moms og arbejder med mange forskellige momsregler i de forskellige selskaber.

Opgaverne løses i eksisterende teams, da det giver størst mulig synergi og giver bedst mulighed for at drage nytte af eksisterende erfaring og viden. Det vil ske helt eller delvist med dedikerede medarbejdere i forhold til forretningsføreropgaverne: Budget, langtidsbudget og gældspleje. Det overvejes at understøtte opgaverne organisatorisk i form af et egentligt team på økonomiområdet i forhold til forretningsføreropgaverne: Budget, langtidsbudget og gældspleje. Et nyt team etableres i så fald på en sådan måde, at det faglige

fællesskab i økonomiområdet opretholdes. Medarbejderne vil timeregistrere, og der kan aftales på fx arbejdspakkeniveau.

Movia og Lokaltog har netop gennemført et udbud af revisionsopgaven, der førte til et skift af revisor. Movia og Lokaltog anvender samme revisionselskab, og HL vil kunne nyde fordel af dette.

Movia har et dedikeret juridisk team med stærke kompetencer på udbudsret, forbrugerret og aftaleret, ligesom der i samspillet med Lokaltog er godt kendskab til jernbanejuridiske forhold. Movia gennemfører årligt udbud af bus- og flextrafik og indgår en tiårig forhandlet kontrakt med Lokaltog. Der er et tæt samspil med advokatfirmaet DLA Piper, der varetager specialiserede, juridiske opgaver. Det skal aftales med HL's bestyrelse, om der er forhold, der taler for, at HL skal have ærlig advokatkompetence tilknyttet. Det kan oplyses, at Lokaltog har egen advokatkompetence knyttet til de udbud, der foregår i virksomheden.

Alle medarbejdere ansættes i Movia, hvorfor HR-opgaverne løses fælles. Movia er omfattet af KL's overenskomster, hvilket også gælder for Lokaltogs medarbejdere.

- 28 Hvilke beslutninger vedr. økonomi, HR og jura vil Movia forelægge til henholdsvis beslutning og orientering i ejerkredsen for HL?

Se svar under "Ejerkoordinering".

- 29 Hvorledes vil moms i henhold til gældende regler blive håndteret for udgifter og indtægter ved de opgaver Movia varetager som forretningsfører for HL - kan Movia f.eks. afløfte moms helt eller delvist eller få momsrefusion via den kommunale momsrefusionsordning?

Ekstern fakturering, der direkte stiles til HL, vil blive håndteret med letbanens momsregler (fuld momsfradragsret jf. tilsendt materiale til interessentskabet).

Ydelser, der leveres fra Movia – enten løn eller betaling for ydelser som faktureres til Movia – vil blive pålagt moms. Movia kan afløfte 1 pct. af momsudgiften. For eksterne ydelser vil viderefakturering til HL således indeholde 24,75 pct. ikke-fradragsberettiget moms. Det er vores forventning, at langt hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres.

Movia har ikke erfaring med håndtering af udgående moms på omsætningen af momsfri billetindtægter, så det vil være hensigtsmæssigt i forbindelse med overleveringen at kunne få adgang til Metroselskabets ekspertise.

- 30 Hvordan vil de IT-systemer og lignende, som Movia vil anvende i styringen af HL-opgaver, være adskilt fra de systemer som anvendes i forhold til de tilsvarende opgaver for busdriften?

Forventningen er, at langt hovedparten af Movias nuværende administrative IT-systemer vil kunne anvendes til såvel bus-, flex-, lokalbane- og letbane-drift. Dette vil være det økonomisk mest effektive, ligesom der kan sikres et højt niveau af IT-sikkerhed.

Herudover vil der være særlige IT-systemer til driften af letbanen, der vil blive drevet inden for rammerne af Movias samlede IT-portefølje. Movia får løbende nye systemer, blandt andet i forbindelse med nye billet- og trafikinformationssystemer, og i 2024 overtager Movia ansvaret for et IT-system, der udvikles til drift af busterminalen for fjernbusser i København.

Movia har, som omtalt ovenfor, stor erfaring i at administrere flere juridiske enheder i samme faglige system såsom løn, HR, regnskab, budget.

Movia har iværksat aktiviteter, der skal understøtte en god overgang til de krav der kommer til cybersikkerhed fra efteråret 2024 til henholdsvis jernbaneverksamheder og offentlige myndigheder.

- 31 Vil Movia anvende de samme IT-systemer i det omfang det er fagligt relevant?

I overvejende grad ja, jf. besvarelsen på spørgsmål 30.

Systemarkitektur og migration skal klarlægges i overgangsprojektet.

- 32 Hvordan vil Movia sikre adskillelse mellem data, der vedrører HL og data, der vedrører busdriften?

I systemer som løn, HR, regnskab, budget er der separate enheder for hver juridisk organisation.

Der vil ligeledes være en separat enhed for HL i HR-systemet til aflønning af bestyrelsen. Det forventes, at alle ressourcer som Movia og Lokaltog leverer til HL, også vil være ansat i disse organisationer. Der er derfor ingen adskillelse mellem medarbejdere, der arbejder for HL og øvrige medarbejdere.

- 33 Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med Movias løsningssetup i forhold til økonomi, HR, jura og IT, og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter?

Opgaverne for HL vil blive løst i Movias eksisterende organisation, som ud over Movias egne opgaver, også løser opgaver for DOT I/S, Rejsekort og Rejseplan A/S, Lokaltog A/S, Trafikselskaberne i Danmark samt busterminalen i København og Vejdirektoratet. Som omtalt ovenfor kan der også være tale om HL-dedikerede medarbejdere eller teams.

Der ligger stor erfaring og faglighed i Movia omkring at kunne arbejde med økonomi og andre faglige discipliner på tværs af ejeres eller andre organisationers interesser. Tilgang af HL-opgaver vil i denne sammenhæng ikke bidrage med væsentligt forøget kompleksitet.

Interessekonflikter kan være prioritering af opgaver i pressede situationer. Movias ledelse har fokus på, at der prioriteres objektivt i forhold til tidsfrister og de til rådighed værende ressourcer ligesom i dag. Vi anser det ikke for sandsynligt, at der ville kunne opstå faglige interessekonflikter.

Der henvises i øvrigt til besvarelsen af punkt 17.

- 34 Vil Movia etablere en whistleblowerordning i forhold til de opgaver, der udføres for HL som forretningsfører?

Movia har en whistleblowerordning. Ordningen administreres af advokatfirmaet Bech-Bruun. Ordningen kan udvides til en samarbejdsordning, der også vil dække HL.

9 Kommunikation, presse og markedsføring

9.1 Løsningsbeskrivelse

Egen branding der fremmer Metropolnetværket

Letbanens *raison d'être* er at understøtte koblingen på tværs af fingrene i Metropolnetværket. Det betyder trængselsfri, grøn mobilitet i sammenhæng med cykler og andre *last mile* løsninger, men også at letbanen er en vigtig aktør til at fremme identitetsskabende byudvikling omkring stationerne.

For at skabe synlighed og genskabe den positive fortælling, fra det blev besluttet at etablere letbanen, vil der i starten skulle bruges betydelige ressourcer på at øge kendskabet til letbanen. Det er derfor naturligt med sin egen branding af letbanen, der skal tænkes ind i den større fortælling om udviklingen i Ringbyen. Letbanen kan ses som en spydspids i styrkelsen af den kollektive transport i Københavns omegn, hvor åbningen af letbanen i løbet af en årrække suppleres med BRT-linjer og nye, førerløse S-tog.

Dette suppleres af den generelle markedsføring af Sjællands kollektive transport i regi af DOT (se casebeskrivelser om DOT-samarbejdet og Nyt Bynet), og der vil kunne opnås synergier ved markedsføringen af det samlede trafiktilbud - Letbanen og Nyt Ringnet.

Velafprøvet setup kan i høj grad genbruges

Movia er allerede i nabolaget. Movias kommunikationsindsats er karakteriseret ved at være koordineret, offensiv og med synlig tilstedeværelse. Det gælder både på administrativt og på politisk niveau.

Kommunikationsindsatsen involverer også direktionen og bestyrelsesformanden – tilpasset til lokale forhold. Movia har i dag arbejdsgrupper og langvarige relationer til ejerkommunerne og regionen, der kan udnyttes i rollen som forretningsfører for HL.

På større ændringer og projekter – fx i overgangsperioden fra anlæg til drift – vil Movia dedikere en talsperson fra Movias direktion (sandsynligvis den forventede banedirektør) til at gå foran i offentligheden – både med de gode og de knap så gode historier. Som altid vil Movia samarbejde tæt med ejerne, de 11 kommuner og Region Hovedstaden, og bruge deres etablerede netværk i kommunikationen, lave fælles kampagner, artikler i lokalaviser, hjemmeside, lokale events på stationer og skrive direkte fx via e-Boks.

Samarbejdsmodellen med Lokaltog vil blive genbrugt, hvor der i dag er en kommunikationsmedarbejder dedikeret til Lokaltog. Der vil således være en kommunikationsmedarbejder, dedikeret til HL (i overgangsperioden er der flere). I den sammenhæng vil der blive trukket på setup og erfaringer fra Lokaltogs overtagelse af driften af banen Lille Syd fra Roskilde til Køge fra DSB og den igangvæ-

rende renovering af Østbanen Køge-Stevns-Faxe (se casebeskrivelser på disse). Det indebærer blandt andet, at samarbejdsfora med kommunerne, regionen og nabokommunikation har høj relevans. De eksisterende fora for direktører og borgmestre vil fortsætte i overgangsperioden og indtil transportsystemet er stabilt.

I dag har Movias direktør for kunder og kommunikation og Movias kommercielle chef faste møderækker med Lokaltogs administrerende direktør og kommercielle chef. Der vil blive behov for et lignende setup i samarbejdet med MAS – fx til planlægning af kommunikationsopgaver vedrørende større vedligeholdelsesopgaver eller events.

Ligesom med MetroCityringen er der behov for en substantiel markedsføringsindsats i begyndelsen, som skal sikre, at kunderne hurtigt ændrer rejsevaner og begynder at bruge letbanen. Den skal udføres uafhængigt af DOT. På længere sigt vil markedsføringen i højere grad gå gennem DOT-samarbejdet, som ligeledes vil håndtere trafikinformation. Letbanens interesser vil i DOT-samarbejdet kunne varetages af Movia, og Movia vil knytte markedsføringsmedarbejdere til opgaven, der er specialiseret i Letbanen, der i perioder er udlånt til DOT på fælles projekter og kampagner.

Stor forskel på indkøringsfase og driftsfase

I indkøringsfasen forventes det, at der er behov for at kommunikations- og markedsføringsindsatsen er mindst dobbelt så høj, som i den efterfølgende mere stabile driftsfase. For at minimere risici kan det være en fordel, at kommunikationsekspertise fra anlægsorganisationen så vidt muligt deltager i projektet 18-24 måneder efter driftsstart, herunder særligt for at sikre en god videreføring af nabokommunikation.

Det foreslås, at overtagelsen af kommunikations- og marketingsindsatsen indgår i den faseplan for overgangsfasen, som skal udarbejdes i fællesskab mellem Movia/Lokaltog, HL anlæg/Metroselskabet og eventuelt MAS. Da der er et velafprøvet setup, foreslås det, at overtagelsen af kommunikation og markedsføring er det første som overgår nogle måneder efter den midlertidige overgangsorganisation er mobiliseret.

Forudsætninger

Det vil være en fordel for nabokommunikationen, at kommunikationsekspertisen fra anlægsorganisationen bliver ombord på projektet 18-24 måneder efter driftsstart, herunder er det en forudsætning, at der er adgang til de fagpersoner, som har stået for nabokommunikation.

I overgangsfasen skal der udarbejdes en fælles kommunikationsplan i samarbejdet mellem Movia/Lokaltog, HL anlæg/Metroselskabet og MAS.

9.2 Besvarelse af spørgsmål

35 Hvordan vil Movia tilrettelægge og organisere arbejdet vedrørende kommunikation, presse og markedsføring således, at det understøtter HL bedst?

Movia vil tage udgangspunkt i processer og organisering fra Movia, samarbejdet mellem Movia og Lokaltog, samarbejdet gennem DOT og samarbejdet med Rejsekort og Rejseplan. Se også ovenfor – løsningsbeskrivelse. Dette vil i dialog med regionen og letbanekommunerne blive konkretiseret til de lokale forhold i Ringbyen.

- 36 Vurderer Movia, at der er behov for særlig kommunikation, presse og markedsføring f.eks. i samarbejde med DOT til borgere, samarbejdspartnere mv. i forbindelse med åbningen af letbanen og i givet fald hvilken?

Ja, der vil i 18-24 måneder efter driftsstart, måske længere, være behov for:

- > Fortsættelse af kommunikationsindsatsen og beredskab fra anlægsfasen, herunder nabokommunikation til borgere og virksomheder*
- > Lokalforankret brandingkampagne, som giver kendskab og tiltrækker kunder til Letbanen*
- > Overordnet kampagne, gerne gennem DOT, der fortæller om styrkelsen af Ringbyen og Metropolnetværket*

- 37 Hvordan vil Movia tilrettelægge kommunikation, presse og markedsføring således, at der er opbakning til letbanen på lang sigt?

Grundlaget vil være en god, sikker og pålidelig drift. Kommunikation, presse og markedsføring skal understøtte den identitetsskabende kernefortælling om mobilitet og byudvikling omkring stationer i Metropolnetværket, og samtidigt sikre koordinationen og synergierne med andre kollektive transportinvesteringer, herunder BRT og førerløse S-tog, der styrker fortællingen.

- 38 Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter kan der være forbundet med Movias løsningssetup i forhold til kommunikation, presse og markedsføring og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter?

Samarbejdet med Lokaltog viser, hvordan Movia kan håndtere forskellige ejerkredse og samtidig optimere transportsystemet.

I forhold til letbanen er der ingen eller begrænsede interessekonflikter til ejerne. Der er mest tale om interessesammenfald, da letbane, BRT og busser er afhængige af hinanden i et effektivt system. Hvis fx BRT på 200S skal blive en succes, skal den være forbundet med en letbane. Herudover er det de samme ejere, der betaler for bustrafikken, som betaler for letbanen.

Et nyligt eksempel er Movias loyale og kompetente arbejde for at kommunikere omlægning af bustrafikken til Cityringen i forbindelse med Nyt Bynet. Movia mistede 20+ mio. kunder til Metroen, og mange kunder skulle ændre vaner med et nyt busnet, men kunderne fik samlet et bedre transportsystem.

10 Reinvesteringer og vedligehold

10.1 Løsningsbeskrivelse

Forretningsføreren skal overvåge og kontrollere MAS' opfyldelse af kontraktens krav til både det løbende vedligehold og vurdering samt gennemførelse af de nødvendige reinvesteringer i tæt samarbejde med MAS, ejeren og andre interessenter.

En central udfordring er at sikre, at aktiverne vedligeholdes i slutningen af kontraktperioden, hvor operatøren kan have mindre incitament til at udføre vedligeholdelsesarbejder og fornyelser.

Det er vigtigt allerede fra start at få fulgt op på operatørens vedligeholdelsesplan og sikre, at denne også har fokus på lang sigt.

Movia forudsætter, at der skal arbejdes efter en model, som indebærer et intelligent og tilstandsbaseret vedligehold, og at dette gælder både for det rullende materiel og for infrastrukturen.

Vurdere at vedligeholdelsesplaner er realistiske

Lokaltog har mange års erfaring med vurdering af vedligeholdelsesniveauet kontra fornyelse og de muligheder, der ligger herimellem. Det betyder, at inddragelse af Lokaltogs kompetencer vil sikre en ansvarlig forvaltning, der kan vurdere, om operatørens vedligeholdelsesplaner er fyldestgørende, herunder om aktivernes forventede levetid vurderes realistisk.

Omkostningseffektivt vedligehold og reinvesteringer

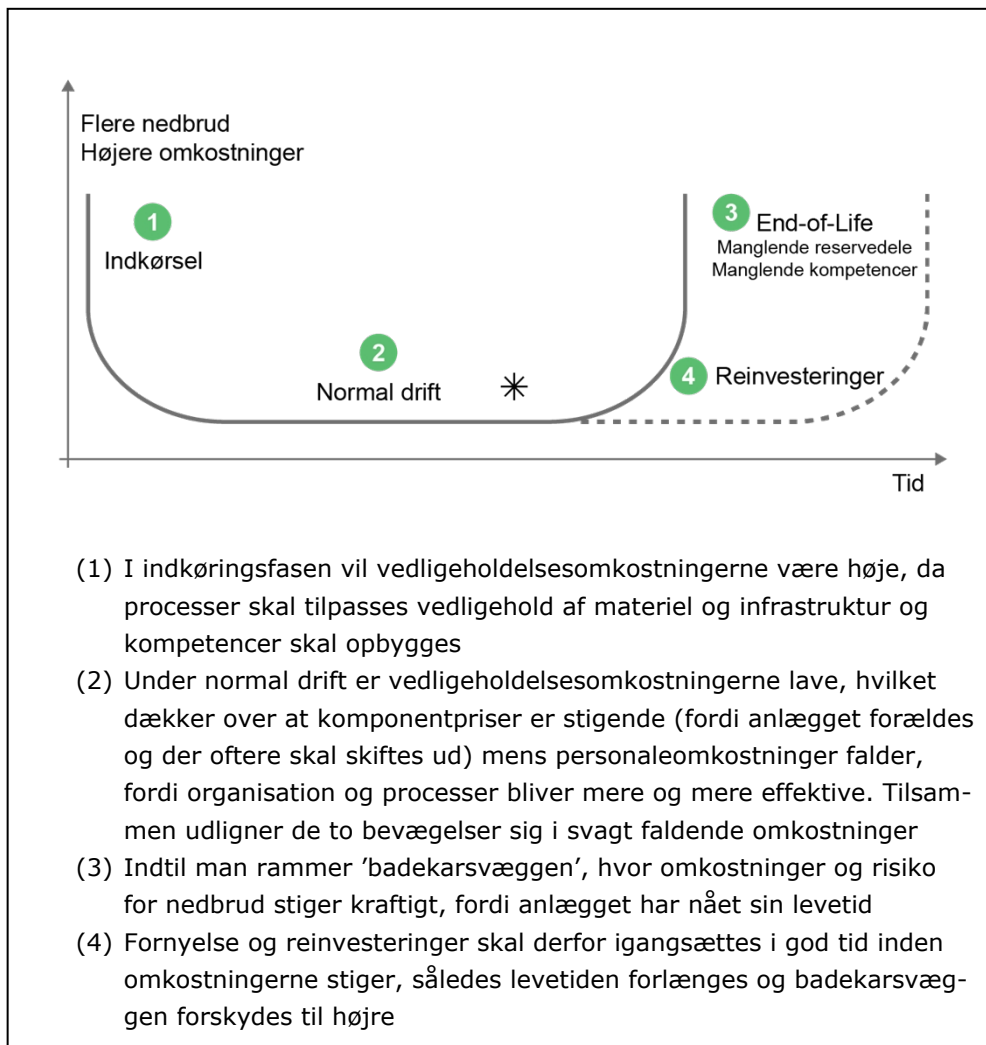
Lokaltog har stor erfaring i at opnå lave vedligeholdelsesomkostninger og forny på det optimale tidspunkt (se tekstboks på næste side).

Lokaltog arbejder sammen med Movia ud fra en fornyelsesstrategi om at opnå de laveste livscyklusomkostninger, hvor komponenter udskiftes, når det er økonomisk optimalt. Det kommer blandt andet til udtryk i Region Hovedstaden, som har vedtaget en fornyelsesplan for lokalbanerne i Nordsjælland med det formål at sikre banernes funktionalitet ud fra en økonomisk optimal fornyelsesstrategi i fremtiden.

Projekter på lokalbanerne forvaltes i et samarbejde mellem Lokaltog, Movia og regionerne. Lokaltog er selv ansvarlig for at varetage løbende vedligehold via de normale kontraktbetalinger. Ved større renoverings- og fornyelsesprojekter går Movia på baggrund af tekniske input og prisoverslag fra Lokaltog i dialog med den relevante region. Det er i disse tilfælde regionen, som godkender og finansierer projekter. Hvis der opstår behov for ekstrabevillinger undervejs i projektet, inddrages regionen. Lokaltog, Movia og regionen inddrager i samarbejde relevante interessenter i projekterne.

Samarbejdet i praksis

Der skal etableres et setup i forhold til MAS, som indebærer løbende rapportering og opfølgingsmøder samt udførelse af konkrete audits. Dette sikrer infrastrukturens og materiellets stand, og kan give væsentlige muligheder for synergi. Såvel MAS' som Lokaltogs og Movias kompetencer på baneområdet vil blive styrket til gavn for hele transportsystemet.



Vi foreslår, at der afholdes kvartalsvise kontaktmøder, hvor driftens pålidelighed og kvalitet drøftes og eventuelle mitigerende handlinger aftales og følges op.

Afhængig af kompleksiteten i letbanekontrakten vil vi anbefale, at der dannes et dialogforum, hvor eventuelle mindre uoverensstemmelser kan løses, inden der kan blive tale om at anvende de kontraktuelle sanktioner og i værste fald voldgiftssager.

Lokaltogs Asset Management systemer skal videreudvikles og udnyttes, så de også kan benyttes til rapportering i HL og opfølgning på vedligehold og reinvesteringer i forhold til MAS.

Vi ønsker dog ikke at have et fælles vedligeholdelsessystem med MAS, men der ønskes læseadgang til det IT-System, som MAS vil benytte. Der ønskes adskilte

IT-systemer, så der er klare ansvarsgrænser for drift, vedligehold og eventuelt nedbrud og cyberangreb på systemet.

10.2 Besvarelse af spørgsmål

- 39 Hvordan vil Movia tilrettelægge og organisere arbejdet med langsigtet planlægning og udvikling af HL f.eks. eventuel udvidelse af letbanen samt med vurdering og planlægning af nødvendige reinvesteringer og vedligehold i letbanen (materiel, anlæg, infrastruktur mv.) herunder udarbejde løbende oversigter over økonomien forbundet med reinvesteringer og vedligehold?

Lokaltog har stor erfaring i løbende at optimere udnyttelsen af infrastruktur og materiel, og kan indgå i et samarbejde med MAS herom.

Arbejdet vil blive organiseret i samarbejde med MAS med løbende rapportering, opfølgingsmøder og periodiske audits, se også løsningsbeskrivelsen.

Movia har erfaring med at lave planer for reinvesteringer og udvidelser baseret på data om rejse- og kundemønstre. Movia og Lokaltog kan derfor vurdere behovet for vedligehold og gå i dialog om eventuelle udviklingsplaner. Lokaltog har ekspertisen til at effektuere vedligeholdelsesprojekter som beskrevet i løsningsbeskrivelsen samt udviklingsplanen, såfremt det bestilles af HL's ejere.

- 40 Hvordan vil HL's ejerkreds blive involveret i ovenstående arbejde?

Der vil blive udviklet en løbende rapportering til ejerkredsen. Indhold og kandidate fastlægges i samarbejde med ejerkredsen.

Herudover vil spørgsmål af politisk karakter og interesse blive forelagt ejerkredsen. Vi forestiller os halvårlige møder i interessentskabet.

- 41 Hvordan vil Movia tilrettelægge og organisere genudbud af kontrakter?

Movia har stor og mangeårig erfaring med at lave udbud kontinuerligt – faktisk hvert år på busområdet - og Movias kontraktafdeling har derfor de nødvendige udbudskompetencer. Herunder arbejdes der i øjeblikket på at tilføre jernbanemæssige kompetencer i forbindelse med udarbejdelse af den nye Lokaltogskontrakt pr. 1. januar 2026 (forhandlinger afsluttes og kontrakten underskrives i 2024). Movia omsætter årligt i bus, bane og flextrafik for ca. 5 mia. kr. om året.

- 42 Hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter mellem Movias opgaver for Hovedstadens Letbane og Movias bus- og særligt lokalbaneopgaver, kan der være forbundet med Movias løsnings-setup i forhold til reinvesteringer, vedligehold samt genudbud af kontrakter, og hvordan vil Movia håndtere eventuelle interessekonflikter f.eks. fortrolighed i forhold til genudbud af kontrakter?

Tilføjjelsen af forretningsførerfunktionen vil ikke medføre interessekonflikter, men kan løfte HL, Lokaltog og Movia betragteligt fordi der tilvejebringes et fagligt miljø med kritisk masse, som har forstand på at vurdere og overvåge vedligeholds- og reinvesteringsprocesser.

Det er afgørende at skabe en identitet sammen, og det er vigtigt at arbejde sammen i et fælles rum.

11 Lovgivning

Det er vores vurdering, at Movia har hjemmel til at varetage de ønskede driftsopgaver for HL.

11.1 Forbehold

Vi har forholdt os til, om der med den nuværende viden ikke er behov for ændringer af lovgivningen eller Movias vedtægter. Vurderingen er med forbehold og kan ændre sig efterhånden, som der skabes klarhed over opgaverne.

Der vil muligvis være behov for at formalisere finansieringen af Movias opgavevaretagelse for HL og hæftelse herfor, enten i loven eller i Movias vedtægter. Det skal samtidig undersøges, om det er nødvendigt med tilsynsmyndighedens (Ankestyrelsens) godkendelse af opgavevaretagelsen af hensyn til hæftelsen for Movias ejere. I forhold til Movias forretningsførerrolle på fjernbusterminalen i København indeholder lovbemærkningerne en overordnet stillingtagen til finansieringen. Det fremgår af lovbemærkningerne, at:

”Kommunen vil skulle betale trafikselskabet for at varetage opgaven samt bære de tilhørende driftsrisici, driftsunderskud mv.” og ”...mod at kommunen afholder de udgifter, der er forbundet med opgaven”

Tilsvarende findes ikke i relation til hjemlen til varetagelse af driftsopgaver for HL, om end det oplagt vil være det samme, der gør sig gældende.

11.2 Besvarelse af spørgsmål

43 I forbindelse med etablering af en forretningsførermodel for HL skal der vedtages en lov der sikrer hjemmel. Hvilke øvrige lovændringer, ændringer i statslige regler, egne styringsdokumenter (vedtægter mv.) og lignende vurderer Movia, at der skal tilvejebringes for at sikre at Movia kan varetage forretningsføreropgaven for HL?

Det er vores vurdering, at Movia har hjemmel til at varetage de ønskede driftsopgaver for HL.

Movia fik allerede i 2016¹ hjemmel hertil i lov om trafikselskaber² § 5, stk. 13, der lyder:

”Trafikselskabet på Sjælland kan efter aftale med Hovedstadens Letbane I/S varetage opgaver vedrørende driften af letbanen på Ring 3”

¹ Jf. lov nr. 657 af 08/06/2016

² Lovbkg. nr. 215 af 01/03/2023

Bestemmelsen svarer til de tilsvarende hjemler i Lov om trafikselskaber til Fynbus' og Midttrafiks varetagelse af opgaver vedrørende henholdsvis Odense Letbane og Aarhus Letbane.

Det fremgår samtidig af loven, at opgavevaretagelsen skal ske "efter aftale". Den nærmere regulering af opgaverne vil derfor skulle fastlægges ved en samarbejdsaftale mellem Movia og HL.

Der skal være vandtætte skotter mellem Trafikselskabets normale opgaver i henhold til § 5 i lov om trafikselskaber og de nye opgaver vedrørende letbanen, hvor betalingen til trafikselskabet ikke følger den normale finansieringsmodel. Til at sikre denne adskillelse skal der oprettes en selvstændig regnskabskreds og implementeres kontroller og forretningsprocesser, der sikrer dette.

BILAG: Cases



Bilag 1: Movias opgaver indenfor Bus, Lokalbaner og Flextrafik

Busser

Movia leverer i dag busdrift til alle 47 ejere; 45 kommuner og 2 regioner på knap 450 buslinjer. Serviceniveauet i busserne fastsættes af ejerne, der årligt afleverer en trafikbestilling til Movia om det kommende års busdrift. Movia yder i den forbindelse trafikfaglig rådgivning til ejerne og koordinerer trafikbestillinger, der vedrører buslinjer med mere end én ejer. Movia udarbejder på baggrund af ejernes trafikbestillinger hvert år budgetter, estimater og regnskaber på buslinjeniveau for hver af ejerne efter et fast årshjul.

Movia er et indkøbsfællesskab, der på vegne af ejerne gennemfører årlige udbud af busdriften til private operatører. Operatøren forestår selve driften og ejer busserne. Movia er kontraktstyrer gennem buskontrakternes levetid. Movias samlede økonomi for bus og lokalbaner udgør ca. 2 mia. kr. om året.

Lokaltog

Movia har i dag en forhandlet kontrakt med Lokaltog om drift og infrastrukturforvaltning på 10 lokalbanerne på Sjælland og Lolland. Region Sjælland og Region Hovedstaden finansierer banedriften i de respektive regioner. Økonomien for lokalbanerne holdes adskilt fra busøkonomien, og indgår sammen med Flexdriften i regionens samlede regnskabsoverblik.



Lokaltog ejer lokalbanerne og er ansvarlig for det løbende vedligehold. Når der opstår behov for at få løst anlægsopgaver, som ligger udenfor kontrakten, indgås der særlige aftaler herom med de respektive regioner. Det gælder eksempelvis fornyelsesprojekter eller større renoveringer. Et eksempel på dette er renoveringen af Østbanen, hvor Region Sjælland har afsat særskilt økonomi til projektet.

Flextrafik

Flextrafikken styres i et landsdækkende planlægningssystem. Systemet bruges af alle trafikskaberne i Danmark.

I Movia findes der seks kørselsordninger, hvoraf de fem styres gennem et landsdækkende system. For hver ordning er der både fælles regler og regler, der kan være individuelle for de deltagende kommuner/regioner. Antallet af deltagende kommuner/regioner i de forskellige ordninger varierer også. Alle kørselskontrakter udbydes samlet af Movia. Alle kørsler i alle ordninger koordineres på den samlede flåde af vogne, så graden af samkørsel bliver optimeret og ejerne samtidig får den mest effektive udførsel af kørsel. Systemet fordeler omkostningerne efter drivere/nøgletal/forbrug, så den enkelte kommune/region alene betaler de omkostninger, der kan henføres til egne kørsler. Movia har således en mangeårig erfaring med både koordineringen mellem ejerne om forhold i flextrafik- kørselsordninger og med omkostningsfordelingen.

Bilag 2: Projekter

Nyt Bynet

Movia gennemførte i forbindelse med Metroselskabets åbning af Cityringen store ændringer i busnettet – Nyt Bynet – i et tæt samarbejde mellem 12 kommuner og Region Hovedstaden. Det var et flerårigt planlægningsarbejde med mange politiske beslutninger, der var indbyrdes afhængige. Movia bidrog desuden til kommunernes borgerinddragelsesproces og samarbejdede i regi af DOT med Metroselskabet om en omfattende informationskampagne. Endelig var det en vigtig opgave at sikre et godt samarbejde med de mange busoperatører, hvis forretning og medarbejdere ville blive påvirket væsentligt af omlægningerne og derigennem sikre, at busdriften var uforstyrret frem til og efter Cityringens åbning.

Nyt Bynet medførte ændringer for 33 buslinjer, og busbetjeningen blev reduceret med ca. 180.000 bustimer i København og Frederiksberg Kommuner.

Østbanen

Østbanen, som er Lokaltogs strækning fra Køge til henholdsvis Rødvig og Faxe La-deplads, er i gang med en gennemgribende renovering. Banens skinner er mere end 40 år gamle, og de er på nuværende tidspunkt så nedslidte, at det i løbet af et til to år vil være umuligt at køre tog på strækningen i dens nuværende tilstand. Lokaltog har i processen frem til igangsættelse af anlægsarbejdet indhentet myndighedsgodkendelser og har gennemført ca. 200 ekspropriationsforretninger.

Lokaltog har siden 2021 været i løbende dialog med borgere, arbejdspladser og uddannelsesinstitutioner langs Østbanen. Lokaltog har været vært for flere borgermøder, og har oprettet en projekthjemmeside med informationer om projektets fremdrift og trafikinformation. Derudover har Lokaltog et tæt samarbejde med den lokale presse og TV2ØST, som følger renoveringen løbende i længere reportage-programmer, hvor man blandt andet kan se, hvordan projektet udføres i praksis. Derudover bliver de borgere, der bor som naboer til banen, holdt opdateret i forhold til støjgener, vejspærringer, mv.

Lille Syd

Lokaltog overtog i december 2020 togbetjeningen mellem Køge og Roskilde fra DSB. Baggrunden var at skabe hurtige direkte forbindelser med DSB's tog mellem Næstved og København, og i stedet skabe gode forbindelser mellem Faxe og Stevns til Roskilde ved at lade Lokaltog overtage strækningen. Det betød samtidig, at trafikføberansvaret for strækningen Køge-Roskilde overgik fra Staten til Region Sjælland.

Movia bistod i denne forbindelse Region Sjælland med at indgå aftale med Staten om trafikføberansvaret, herunder kompensation fra Staten for overtagelse af selve togdriften. Region Sjælland har derudover indgået aftale med DSB angående stationer, som DSB fortsat ejer og vedligeholder. Det er ligeledes fortsat Bandedanmark der ejer og forvalter infrastrukturen og er ansvarlig for signalsystemet.

Bilag 3: DOT-samarbejdet

DOT håndterer DSB, Metroselskabet og Movias fælles kundevedtatte aktiviteter. Der er ca. otte ansatte i DOT sekretariatet, som har ansvar for enkelte driftsaktiviteter såsom DOT app og SMS-billetsalg. DOT sekretariatets væsentligste opgave er koordination af projektarbejdet, rapportering og samarbejde med bestyrelsen som består af tre direktører – en fra hvert selskab.

DOT har et årligt budget på 68 mio. kr. De vigtigste aktiviteter er:

- > Trafikinformation
- > Kommunikation og markedsføring
- > Salg
- > Takster
- > Sekretariat

DOT har 60-80 projekter, der er organiseret i tre indsatsområder: Kommunikation og Markedsføring, Kundeservice og Takster. For hvert indsatsområde er der en programleder – én fra hvert selskab. Alle tre selskaber leverer ressourcer til projektledelse og projekter. Der stiles efter en ligelig fordeling af ressourcer. DOT faktureres ikke for deltagelse i projekterne. DOTs administration varetages af Movia. Opgaverne kan opstilles således:

- > Lejemål med hvad dertil hører af rengøring, kaffe, kantine, frugtordning, fitnessrum osv.
- > Økonomidrift: bogføring, fakturering, fakturagodkendelse, rapportering
- > Økonomistyring: budget, a conto-betalinger, årsregnskab, revision, efterregulering
- > HR: annoncering, ansættelser mv.
- > Jura: vedligeholdelse af styringsdokumenter.

Ud over administration varetager Movia også drift af

- > DOT webshop
- > www.dinoffentligetransport.dk

DOT betaler en aftalt timepris for tre forskellige medarbejderkategorier. Ressourceforbruget justeres én gang årligt.

Både DOT og Movia nyder godt af den synergi, der er ved varetagelse af DOTs opgaver i Movias eksisterende organisation. Opgaver for DOT er dog marginale for Movia, så fordelene falder bedst ud for DOT.

Movia's besvarelse af supplerende spørgsmål om løsningssetup

Besvarelser af 21. juli

Spørgsmål 1:

På side 16 om den midlertidige projektorganisation skriver I:

”Programledelsen vil rapportere til HL’s bestyrelse og råde over ressourcer, der håndterer den praktiske ejerkoordinering i dagligdagen. Efter overgangsperioden nedlægges programmet, og ansvaret overgår til HL’s direktion, som også er Movias direktion. Når det gælder spørgsmål af strategisk og politisk natur, vil HL’s direktion dog også kunne kommunikere med HL’s bestyrelse i overgangsperioden.

Programlederen er en del af Movias direktion og refererer til Movias administrerende direktør.”

I bedes uddybe dette - hvem vil have ansvaret for den midlertidige projektorganisation; er det Movias samlede direktion?

Svar:

Nej, det er Movias administrerende direktør, som entydigt har ansvaret for den midlertidige projektorganisation. Movia er i dag organiseret med en direktion med fire medlemmer, hvor den administrerende direktør leder arbejdet. Movia forventer, at direktionen vil skulle udvides med et direktionsmedlem, såfremt Movia skal varetage opgaven som forretningsfører for HL. Det nye direktionsmedlem har det daglige ansvar for ledelsen af den midlertidige projektorganisation og en sikker transitionsproces.

Det foreslås, at Movia overtager ansvaret for bestyrelsesbetjeningen af HL efter mobiliseringsfasen (se side 17 i besvarelsen for plan for faseopdelt ansvarsopdeling). HL’s bestyrelse kan fra det tidspunkt henvende sig til Movias administrerende direktør i alle spørgsmål – også de som vedrører anlægsprojektet.

Den præcise udformning af den midlertidige projektorganisation skal aftales mellem alle parterne, der indgår deri: HL’s bestyrelse, MS og Movia. Det gælder også styregruppen, hvor det af hensyn til en sikker transition og opbygning af kompetencer kan være hensigtsmæssigt, at Metroselskabets administrerende direktør eller et andet medlem af Metroselskabets direktion deltager i arbejdet. MAS skal ligeledes konsulteres omkring dens ombygning.

FORSKEL

Spørgsmål 2:

Hvem har ansvaret for håndtering af claims, hvis Movia bliver forretningsfører – er det den midlertidige projektorganisation indtil den nedlægges og herefter driftsorganisationen i Movia?

Svar:

Det fremgår af operatørkontrakten, at MetroService (MAS) har ansvaret for håndteringen af claims, ikke forretningsføreren.

Jeres spørgsmål forudsætter derfor, at kontrakten med MAS bliver descopet, og at forretningsføreren overtager opgaven. Vi forstår, at Metroselskabet anbefaler denne mulighed og foreslår, at Movia, som en tidlig aktivitet i overgangsperioden, vurderer og genbesøger Metroselskabets business case på kontraktsændringen. Hvis casen stadig kan bekræftes, vil vi foreslå HL's bestyrelse, at descope kontrakten og få mandat til at indgå forhandling med MAS om dette.

Baseret på viden om andre projekter anser Movia umiddelbart også descoping scenariet for det mest sandsynlige og det bedste valg, og vi har derfor i besvarelsen beskrevet, hvordan der opbygges de rette anlægskompetencer i driftsorganisationen, således at der er mulighed for, at forretningsføreren kan overtage ansvaret, når den midlertidige projektorganisation nedlægges.

Spørgsmål 3:

I skriver på side 15:

”Det estimeres, at det ekstra ressourceforbrug i overgangsfasen er ca. 10 FTE årligt – hvoraf halvdelen sandsynligvis er rådgivere/konsulenter og resten indlån fra HL.”

HL's ejere har besluttet et driftsbudget for letbanen jf. vedhæftede slide. Hvordan finansieres de ekstra 10 FTE – er det en del af de driftsomkostninger på 30 mio. kr. som er afsat til driftsorganisationen?

Svar:

Nej, de ekstra 10 FTE er ekstra ressourcetræk i driftsorganisationen i overgangsperioden. Til grund for Movias besvarelse er det blevet oplyst, at der er etableret en ibrugtagingsreserve på 125 mio. kr., jf. interessentskabsmaterialet til mødet 22. juni 2023 på side 26, hvorfra ekstra ressourcetræk kan finansieres.

Da overgangsperioden fra anlæg til drift altid vil være kritisk, forudsætter vi, at budgettet til organisatorisk transition bliver øremærket i ibrugtagingsreserven, således at midlerne ikke kan bruges til fx at udbedre anlægsarbejder, der ikke er færdige i driftsstarten.

FORSKEL

Spørgsmål 4:

På side 19 skriver I:

”Driftsorganisationen forventes at kunne mobiliseres og være operationel efter ca. 6 måneder. Driftsorganisationen vil have gennemgået fuld transformering efter ca. 3½ år.”

Fra hvornår vil driftsorganisationen være operationel; vil det være 6 måneder efter, at lovgrundlaget om forretningsfører er fremsat eller vedtaget i Folketinget?

Svar:

Movia har allerede hjemmel til at drive letbanevirksomhed, jf. trafikskabsloven og kan gå i gang, når HL og Movia har indgået en aftale.

Svaret er derfor, at der planlægges med, at der vil gå 6 måneder, før driftsorganisationen er operationel fra, at der er indgået en samarbejdsaftale med HL, herunder, at der er enighed med alle parter om struktur og planer for overgangsperioden.

Som beskrevet i vores besvarelse forudsætter det, at Movias omkostninger også inden driftsstart – i mobiliserings- og driftsforberedelsesfaserne – bliver dækket af HL og aftalt i samarbejdsaftalen. Efter driftsstart overtager Movia budgetansvaret, herunder for rammen på de 30 mio. kr.

Spørgsmål 5:

I skriver på side 11:

”Movia vil afregne for de faktiske omkostninger i HL og sikre adskillelse af HL’s økonomi fra øvrige aktiviteter. Movia forventer stordrifts- og synergieffekter ved at koble forretningsføreropgaven for HL til Movias nuværende opgaveportefølje. Ekstern fakturering vil blive håndteret med letbanens momsregler (fuld momsfradragret).”

Og I skriver på side 40:

”Besvarelsen tager udgangspunkt i de overordnede økonomiske rammer for HL, besluttet i interessentskabet for Hovedstadens Letbane, herunder at der forudsættes driftsomkostninger i driftsorganisationen på 30 mio. Kr. (2023-priser) pr. år og en organisation med ca. 25 årsværk. Uanset, forudsættes det, at betalingen for varetagelse af forretningsføreropgaven skal svare til det faktiske tids- og ressourceforbrug i Movia.”

Skal ovenstående forstås således, at såfremt der - f.eks. i et enkelt år - vil være afvigelser mellem de 30 mio. kr. og det faktiske opgjorte ressourceforbrug i Movia ved at være forretningsfører for HL, vil Movia selv håndtere dette?

Forskel ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 forskel.org

FORSKEL

Svar:

Sandsynligheden for at overskride de 30 mio. kr. vurderes med vores nuværende kendskab ikke at være høj. Tværtimod er det vores forventning, at omkostninger på 30 mio. kr., årligt til Movias arbejde med at drive fremtidens driftsorganisation for HL vil være i overkanten af behovet, og at der vil være mulighed for at høste betydelige synergier til gavn for HL's økonomi og letbanens ejere og kunderne.

Sandsynligheden for at overskride er ikke høj, fordi vi foreslår en økonomistyringsproces, der sikrer:

- Budget- og omkostningsstyring og forecasts på detaljeret niveau, således der kan handles i god tid
- Mulighed for udjævning af omkostninger over en årrække
- En kontinuerlig effektiviseringsproces, der sikrer, at synergigevinsterne bliver høstet

Det gør vi gennem:

- Arbejdet med flerårige driftsbudgetter med poster til opsparing til uforudsete udgifter.
- Benchmarking mod tilsvarende administrative processer og andre effektiviseringstiltag. Movia arbejder løbende med effektivisering og er vant til at optimere processer

Hvis en uforudset begivenhed alligevel skulle opstå, og der ikke er reserver til at dække det, så forudsættes det, at Movia har adgang til at kunne dække likviditetsunderskuddet gennem lånoptagelse / en kreditfacilitet, som HL stiller til rådighed. Dette vil skulle besluttes i HL's bestyrelse og skal håndteres, så det indgår i HL's samlede låneportefølje.

Vi forudsætter desuden, at ny lovgivning om forretningsføreropgaven vedr. Hovedstadens Letbane understøtter transparens og ikke er i modstrid med Lov om Trafikselskaber, dvs. at udgifter og risiko ved at være forretningsfører på HL ikke må kunne overføres til Movias ejerkreds, som bl.a. også er HL's ejere, og vice versa. Ligesom det gøres i materialet fra interessantskabsmødet 22. juni 2023, side 26, forudsætter Movia, at der anvendes samme betalingsmodel, som har været anvendt overfor Metroselskabet i anlægsperioden, og som er fastlagt i bekendtgørelse BEK nr. 279 af 25/03/2014.

Besvarelser af 7. august

Spørgsmål 6:

På side 7 i vores beskrivelse af Movia's løsningssetup har vi - jf. Movia's bevarelse af supplerende spørgsmål 4 i mail af 21. juli – anført, at Movia forudsætter, at deres omkostninger også inden driftsstart – i mobiliserings- og driftsforberedelsesfaserne – bliver dækket af HL og aftalt i samarbejdsaftalen.

Hvordan tænker Movia, at disse omkostninger skal finansieres – er det en del af de 30 mio.kr. eller ligger de udover de 30 mio. kr. som er afsat til driftsorganisationen?

Svar:

Udgiften til mobiliseringen er ikke indeholdt i budgettet for forretningsføreropgaven efter idriftsættelse og vil derfor skulle finansieres særskilt. Umiddelbart vil dette kunne ske ved at indregne mobiliseringsomkostningen i anlægsbudgettet, ved at påbegynde driftsfinansieringen fra mobiliseringen starter, eller ved at trække på reserven på 125 mio. kr.

FORSKEL

Spørgsmål 7:

På side 18 i vores beskrivelse fremgår det, at der skal operationaliseres et grænsesnit mellem driftsorganisationen og Metro Service A/S på tredjepartsprojekter. Baggrunden for formuleringen er Movias beskrivelse på side 36 i svar på spørgeskemaet.

Skal dette grænsesnit operationaliseres i form af en aftale med Metro Service A/S?

Svar:

Der vil skulle foreligge en skriftlig aftale om grænsesnippet med udgangspunkt i den indgåede driftskontrakt.

Spørgsmål 8:

Det fremgår på side 4 i vores beskrivelse, at den præcise udformning af den midlertidige projektorganisation skal aftales (skriftligt) mellem alle parterne der indgår deri: HL's bestyrelse, MS og Movia. Baggrunden for teksten er Movias beskrivelse af den midlertidige projektorganisation i svar af 21. juli på supplerende spørgsmål. Det med gult anførte "(skriftligt)" er en formulering som vi har sat ind. Har I bemærkninger til denne formulering?

Svar:

Movia er enig i, at der skal foreligge en skriftlig aftale.

ERFARINGER FRA ORGANISERINGEN AF LETBANERNE I ODENSE OG AARHUS

6. juni 2023



BAGGRUND

Hovedstadens Letbane har bedt om, at der indsamles relevante erfaringer fra organiseringen af letbanen i Odense og Aarhus.

Gennemgangen skal bruges til at udarbejde et skema, der kan udfyldes af Movia og Metroselskabet med henblik på at beskrive deres bud på løsningssetup set i forhold til de opmærksomhedspunkter og udfordringer, der er fundet.

Beskrivelserne er udarbejdet på baggrund af møder afholdt med letbanerne i Odense og Aarhus samt tilsendt og indhentet materiale.

Til orientering er vedhæftet oplæg fra henholdsvis Odense og Aarhus Letbaner om letbanerne.



Aarhus Letbane

Erfaringen fra Aarhus Letbane er, at det er vigtigt at have en driftsorganisation som kan fungere parallelt med anlægsorganisationen med et overlap på 1-2 år for at sikre at driftsorganisationen har de rigtige kompetencer og viden til at kunne håndtere overgangen. Der skal således være en dokumentation af håndteringen anlægsoverdragelsen fra start således at f.eks. test af materiel bliver ordentlig dokumenteret og at de(n) personer og kompetencer som deltog i den opgave fortsætter i driftsorganisationen efterfølgende.

Aarhus Letbane har flere eksempler på fejl og mangler i forbindelse med overgangen fra anlæg til drift, men har hidtil ikke haft retssager i den forbindelse.

Odense Letbane

Erfaringen fra Odense Letbane, er at det er vigtigt, at få opbygget en god driftsorganisation i god tid før overgang fra anlæg til drift samt at sikre at driftsorganisationen har de rigtige kompetencer og viden til at kunne håndtere overgangen. Opbygningen af driftsorganisationen begyndte i 2017 og det er vurderingen at driftsorganisationen skal være på plads således at der er minimum et år til at kunne håndtere overlap mellem anlæg og drift.

Det er vigtigt, at fastholde kompetencer bl.a. vedr. kontraktstyring på anlæg. Endvidere er det vigtigt, at få et setup omfattende bl.a. juridiske kompetencer i forhold til håndtering af udestående, efterslæb, fejl og mangler samt eventuelle voldgifts- og ankesager. Erfaringen har været, at anlægskontraktholderne gerne vil have lukket fejl og mangler hurtigst og det derfor er vigtigt, at have de rigtige kompetencer i driftsorganisationen for at kunne håndtere, hvornår der er grundlag for at lukke sådanne sager.

I forbindelse med ibrugtagning var det en god erfaring at operatøren fik fire uger til at teste systemet af inden der kom passagerer i letbanen. Erfaringen har modsat været, at der ikke har været det store ressourcetræk vedr. håndtering af problemstillinger om arealer og rettigheder.

I forbindelse med beslutning om ibrugtagning af drift er det vigtigt at have et beredskab i forhold til hvilke og hvor mange fejl og mangler man kan acceptere før end driften af letbanen kan ibrugtages sikkerhedsmæssigt m.v. forsvarligt.



Aarhus Letbane

Driftsoperatøren udarbejder en daglig driftsrapport (kaldet døgnrapporten) til Aarhus Letbane, hvori indgår realdata om forsinkelser m.v. Der følges dagligt op på døgnrapporten med henblik på placering af ansvar. Herudover udarbejdes månedlig bodsrapporter ligesom der hver måned er møde, hvor samtlige kontraktparter samles.

Aarhus Letbane er selv infrastrukturforvalter dvs. det er Aarhus Letbane som har kompetencen til at beslutte om det er forsvarligt at køre på letbanen.

Odense Letbane

Driftsoperatøren udarbejder daglig driftsrapporter til Odense Letbane og der er en ansat i Odense Letbane, som har ansvaret for at opfølgnen. Der afholdes ugentligt møder mellem driftsoperatøren og Odense Letbane, hvor der tages stilling til hvem der har ansvaret for kontraktmæssige afvigelser. Operatøren har påvisningspligt dvs. skal kunne påvise hvis det ikke er operatøren som har ansvaret for en kontraktmæssig afvigelse.

Det er vigtigt at have en klar arbejdsdeling mellem driftsorganisation og driftsoperatør om, hvem der skal have kompetencer til at håndtere problemer som kan forstyrre driften af letbanen uanset hvem der har ansvaret for problemerne.

En væsentlig udfordring i kontraktstyringen er setuppet for sikkerhedsgodkendelse. I Odense letbane er driftsoperatøren infrastrukturforvalter. Dette indebærer at det er driftsoperatøren som har påvisningspligt og kompetencen til at beslutte om letbanen er sikker at køre drifte. Dette kan give driftsorganisationen udfordringer med at opfylde, de krav som driftsoperatøren opstiller. Arbejdet med håndteringen foregår og løses i en dialog mellem driftsorganisation og driftsoperatøren. I den forbindelse er det vigtigt at driftsoperatøren har letbaneerfaring på ingeniørniveau.

Odense Letbane fik tidligt etableret et godt samarbejde med Trafikstyrelsen om sikkerhedsmæssige problemstillinger.

Der skal være et godt setup for håndtering af SRAC (Safety Related Application Conditions – som er farer der sendes videre fra en leverandør til en anden, for at sikre at alle farer er håndteret) da dette kan give begrænsninger på driften af letbanen.



Samarbejdet med ejer(e)/bestyrelse

Aarhus Letbane

Der rapporteres driftsdata bl.a. passagerer tal til bestyrelsen hver måned og der afholdes bestyrelsesmøder hvert kvartal.

Herudover orienteres mere uformelt via mails jævnligt til bestyrelse og ejere om hændelser m.v.

Det er erfaringen, at god information til bestyrelse og ejere er vigtig.

Odense Letbane

Samarbejdet med Odense Kommune er vigtigt og har været tæt og godt undervejs i både anlægs og driftsfasen.

Der rapporteres kvartalsvist til kommunen vedrørende rettidighed og pålidelighed og Odense Letbane har ofte haft møder med Økonomiudvalget i Odense Kommune.

Der har været og er hyppige møder med relevante forvaltninger. Bl.a. er man knyttet op på borgmesterens forvaltning og har løbende møder med borgmester og stadsdirektør.

Endvidere har der været et tæt samarbejde med kommunens miljømyndighed og kommunens myndighed vedr. trafiksignaler samt vedr. behandlingen af ekspropriationer og klager.

Endvidere har man ejermøder med borgmesteren.



Indtægter og takstsamarbejdet

Aarhus Letbane

Aarhus Letbane får et fast indtægtsbeløb uanset antal passagerer.

Det er Midttrafik, som har ansvaret for at beregne indtægter og fordele dem.

Odense Letbane

Det er vigtigt at passagerprognosen er realistisk herunder indsvingskurven i forbindelse med letbanens start.

Endvidere er det meget vigtigt, at få realtids data for indtægter og passagerer hurtigt af hensyn til den løbende økonomistyring og have kompetencer til at analysere data og påpege og håndtere evt. fejl i indtægtsdelingen mellem de forskellige kollektive trafikselskaber som indgår i takstsamarbejdet. Odense har med god erfaringen indhentet ekstern bistand til dette arbejde og fået opbygget en transparent model.

3. partsaftaler

Aarhus Letbane

Aarhus Letbane har ansat en medarbejder (OR medarbejder) til at tage sig af gravetilladelser m.v. i forhold til 3. part. samt en projektmedarbejder som – mod betaling – bistår bygherrer o.lign. i forbindelse større byggeprojekter tæt på letbanen.

