

FORSKEL

**SAMLET RAPPORT OM VURDERING AF VALG AF
FORRETNINGSFØRER FOR
DRIFTSORGANISATIONEN FOR HOVEDSTADENS
LETBANE**

Den 15. august 2023

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 Baggrund og tilrettelæggelse af processen for udarbejdelse af rapporten	5
Kapitel 2 Resume - sammenfatning.	6
Kapitel 3 Beskrivelse af opgaverne i driftsorganisationen for HL	18
Kapitel 4 Metroselskabet og Movia's løsningssetup for varetagelse af opgaven som forretningsfører for driftsorganisationen for HL.....	19
Metroselskabets løsningssetup.....	19
Indledning	19
Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift.....	21
Kontraktstyring.....	22
Eksterne samarbejder	24
Ejerkoordinering herunder vedr. myndighedsopgaver, tekniske aftaler og servitutter	26
Økonomi, HR og jura	29
Kommunikation, presse og markedsføring.....	30
Reinvesteringer og vedligehold	31
Lovgivning	33
Movia's løsningssetup.....	34
Indledning	34
Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift.....	35
Kontraktstyring.....	43
Eksterne samarbejder	45
Ejerkoordinering herunder vedr. myndighedsopgaver	47
Tekniske aftaler og servitutter	51
Økonomi, HR og jura	52
Kommunikation, presse og markedsføring.....	57
Reinvesteringer og vedligehold	59
Lovgivning	62
Kapitel 5 Vurdering af de to selskabers løsningssetup med udgangspunkt i seks kriterier	63
Vurdering af overgang fra anlæg til drift.....	63

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Vurdering af incitamentter	65
Vurdering af interessekonflikter	66
Vurdering af problemstillinger vedrørende ejernes indflydelse i HL og på forretningsførerens prioriteringer (governance) samt på beslutninger i forretningsførerens bestyrelse	68
Vurdering af økonomi	69
Vurdering af kompetencer	71
Kapitel 6 Udfordringer for Metroselskabet og Movia for varetagelse af opgaven som forretningsfører og forslag til løsning af udfordringerne.	72
Udfordringer	72
Forslag til løsning af udfordringerne	73
Forslag til løsning vedrørende optimering af letbanen i forhold den samlede kollektive trafikbetjening i hovedstadsregionen	73
Forslag til løsning vedrørende overgang fra anlæg til drift	74
Forslag til løsning vedrørende interessekonflikter	74
Forslag til løsning vedrørende økonomisk risiko for eventuelle budgetafvigelser	75
Forslag til løsning vedrørende moms	76
Forslag til løsning vedrørende utilfredshed med servicering af bestyrelse og ejere f.eks. ved manglende eller for sen inddragelse eller orientering af bestyrelse/ejere af HL	76
Kapitel 7 Samlet vurdering af valg af forretningsfører	78
Konklusion og anbefalinger for hvert opgaveområde samt langsigtede ønsker til organiseringen af den kollektive trafik	78
Kontraktstyring primært styring af operatørkontrakten (p.t. Metro Service A/S)	78
Eksterne samarbejder herunder deltages i DOT og Rejseplan og Rejsekort A/S, indtægtsstyring- og deling samt takstfastsættelse	79
Ejerkoordinering	79
Tekniske aftaler og servitutter	79
Økonomi, HR og jura	80
Kommunikation, presse og markedsføring	80
Reinvesteringer og vedligehold	81
Bestyrelse og interessentskab	81
Langsigtede ønsker til organiseringen af den kollektive trafik	82

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Anbefalinger	82
Forslag til løsning af udfordring såfremt MS bliver forretningsfører	84
Forslag til løsning af udfordring såfremt Movia bliver forretningsfører	84
Forslag til løsning af udfordringer uanset om MS eller Movia, bliver forretningsfører for HL.....	85
Forretningsførermodel som understøtter letbanen både på kort og lang sigt	88
Kapitel 8 Beskrivelse af eventuelle forhold, der forudsættes afdækket og taget højde for i det videre arbejde med lovgivning og vedtægter	89
Anbefalinger til lov om forretningsførermodellen	89
Anbefalinger til ændringer i øvrig lovgivning	90
Anbefalinger til ændringer i vedtægter m.v.	90
Kapitel 9 Beskrivelse af de nødvendige opfølgende arbejder og beslutningsprocesser	92
Movia som forretningsfører	92
MS som forretningsfører	92
Øvrige opfølgende arbejder	93
Beslutningsprocesser m.v.	94

Bilagsoversigt

Kapitel 1 Baggrund og tilrettelæggelse af processen for udarbejdelse af rapporten

Hovedstadens Letbane I/S (HL) er i gang med at etablere letbane i Ring 3-korridoren omkring København. Med henblik på at forberede etablering af en driftsorganisering for HL, har ejerkredsen og HL's bestyrelse besluttet at vurdere henholdsvis Movia og Metroselskabet (MS) som forretningsfører for HL. Herefter forventes forretningsføreren henlagt ved lov på baggrund af forudgående beslutning i HL's bestyrelse og ejerkreds.

På vegne af HL's ejerkreds har en styregruppe bestående af Kommunaldirektøren i Gladsaxe Kommune, Udviklingsdirektøren i Glostrup Kommune samt Direktøren for Regional Udvikling i Region Hovedstaden bedt konsulentfirmaet FORSKEL om at gennemføre vurderingen af Movia og Metroselskabet som forretningsfører.

Vurderingen er tilrettelagt i et samarbejde mellem FORSKEL og Enheden for Mobilitet, Innovation, Klima og Uddannelse i Region Hovedstaden.

Arbejdet med vurderingen er påbegyndt den 22. maj.

Som grundlag for vurderingen af valg af forretningsfører er hver af de to selskaber blevet bedt om at beskrive deres løsningssetup for driftsorganisering af Hovedstadens Letbane med udgangspunkt i et spørgeskema (vedlagt som bilag). Spørgeskemaet er udarbejdet med udgangspunkt i de opgaver som driftsorganisationen for HL skal varetage (vedlagt som bilag) samt en række kriterier som i denne rapport er blevet brugt til at vurdere de to selskaber i forhold til. Kriterierne omfatter:

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

Endvidere er spørgeskemaet udarbejdet på baggrund af indhentede erfaringer fra Aarhus og Odense letbaner (vedlagt som bilag). Udkast til spørgeskema har været forelagt og drøftet med Movia og Metroselskabet inden fremsendelse af endeligt spørgeskema.

Spørgeskemaet blev udsendt til Movia og Metroselskabet den 9. juni og selskaberne har herefter haft fire uger til at besvare spørgeskemaet. Efter modtagelsen af svarene har FORSKEL stillet nogle få uddybende spørgsmål til de to selskaber.

FORSKEL har herefter udarbejdet denne samlede rapport med udgangspunkt i de ønsker til beskrivelser og vurderinger som styregruppen samt Enheden for Mobilitet, Innovation, Klima og Uddannelse i Region Hovedstaden har haft. Udkast til samlet rapport har været drøftet med Enheden for Mobilitet, Innovation, Klima og Uddannelse i Region Hovedstaden inden den endelige samlede rapport er fremsendt den 15. august.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Kapitel 2 Resume - sammenfatning.

I kapitel 3 er opgaverne i HL's driftsorganisation beskrevet og i kapitel 4 er beskrevet de væsentligste elementer i MS og Movia's løsningssetup for varetagelsen af opgaven som forretningsfører.

I kapitel 5 er udarbejdet en vurdering af selskabernes løsningssetup ud fra følgende seks kriterier:

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

FORSKEL vurderer på baggrund af selskabernes beskrivelser af løsningssetuppet, at begge selskaber vil kunne varetage opgaven som forretningsfører.

I kapitel 6 er beskrevet udfordringer for de to selskabers varetagelse af opgaven som forretningsfører samt forslag til løsninger, der kan reducere selskabernes udfordringer med at varetage opgaven.

Selvom de to selskabers styrker og udfordringer på mange områder ligner hinanden, er der også en række væsentlige forskelle. Valget af forretningsfører vil derfor afhænge af hvilke styrker HL's ejerkreds lægger vægt på samt omfanget og karakteren af udfordringerne for selskaberne og en vurdering af mulighederne for at løse dem.

En væsentlig parameter er det tidsmæssige aspekt for letbanen – dvs. hvordan man vægter letbanens funktion med en kort/mellemlang tidshorisont versus letbanens funktion i den længere tidshorisont.

Den korte tidshorisont handler bl.a. om at få størst mulig sikkerhed for en god overgang fra anlæg til drift herunder håndteringen af claims samt færrest mulige driftsgener og største omkostningssynergier i letbanens første år. Altså kort sagt i videst muligt omfang at sikre, at letbanen sættes rettidigt i drift, i den rigtige kvalitet og indenfor den senest aftalte totaløkonomi. Jf. beskrivelsen neden for i afsnittet om hvad der taler for at vælge MS som forretningsfører er det vurderingen at MS bedst muligt vil kunne løse denne opgave.

Den længere tidshorisont handler om at få størst mulig sikkerhed for på sigt, at kunne optimere og opnå transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen. Endvidere indgår langsigtede ønsker til organiseringen af den kollektive trafik. Jf. beskrivelsen neden for i afsnittet om hvad der taler for at vælge Movia som forretningsfører, er det vurderingen at Movia har de bedste forudsætninger for at løse denne opgave.

På denne baggrund er det FORSKEL's vurdering, at en forretningsførermodel som understøtter letbanen både på kort og lang sigt vil være mest hensigtsmæssig.

En sådan model kan indeholde følgende elementer:

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

For at sikre en god overgang fra anlæg til drift herunder håndtering af claims samt reduktion af risikoen for fordyrende forsinkelser og driftsforstyrrelser kan HL nu vælge MS som forretningsfører.

Som beskrevet neden for i afsnittet om hvad der taler for at vælge Movia som forretningsfører, er det FORSKEL's vurdering, at Movia vil have bedre muligheder end MS for på sigt at optimere og opnå transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen. Med MS som forretningsfører kan der derfor være behov for at iværksætte tiltag i HL, som kan understøtte letbanens rolle i optimeringen af den samlede kollektive trafikbetjening.

På denne baggrund kan bestyrelse og ejere på baggrund af oplæg fra forretningsfører og evt. med inddragelse af ekstern bistand drøfte og beslutte mulige løsninger på udfordringen f.eks., at MS tilvejebringer de nødvendige kompetencer internt i MS eller at MS helt eller delvist outsourcer opgaven f.eks. til Movia.

Herudover kan der for at sikre et overordnet og strategisk fokus på letbanen, dens udvikling og sammenhæng med resten af den kollektive transport i regionen samt på driftsorganisationens opgaver i relation hertil, gennemføres en evaluering af forretningsførers løsning af opgaverne for HL, når overgangen fra anlæg til drift og håndteringen af eventuelle claims er afsluttet og letbanen er i sikker drift. Evalueringen vil som udgangspunkt være bagudrettet, men kan også indeholde en vurdering af forretningsførers muligheder for fremadrettet at understøtte drift og udvikling af letbanen.

Herudover er det FORSKEL's vurdering at bestyrelse og ejere i dialog med den udpegede forretningsfører med fordel kan drøfte og beslutte:

- Tiltag der kan reducere risikoen for interessekonflikter mellem forretningsførers opgaver for metroen og opgaverne for HL jf. afsnittet neden for om interessekonflikter
- Tiltag for god inddragelse og servicering af bestyrelse og ejere jf. afsnittet neden for om eventuelle udfordringer som følge af utilfredshed med servicering af bestyrelse og ejere

*

I kapitel 7 og neden for er udarbejdet oversigter som søger at vise, hvilke parametre HL's ejerkreds med fordel kan vælge i mellem, når de skal træffe beslutningen samt hvad der taler for vælge enten MS eller Movia.

Parametrene er søgt vurderet ud fra væsentlighed i tre grupper – stor væsentlighed, mellem væsentlighed og mindre væsentlighed.

En væsentlig parameter er, om ejerne ønsker en løsning som giver størst sikkerhed for en god overgang fra anlæg til drift og god drift af letbanen i de første driftsår eller om man lægger vægt på de mere langsigtede potentialer for letbanen, ved at den og organisationen bag letbanen får en central placering i optimeringen af den samlede kollektive transport i hovedstadsregionen. Forskellene mellem selskabernes mulighed for at løse opgaverne vil kunne reduceres jf. forslagene til løsning af selskabernes udfordringer med opgaverne, hvorfor disse forslag også bør indgå i vurderingen af valg af forretningsfører.

Herudover er der en række parametre, hvor beslutningsparametrene vil være stort set de samme uanset om man vælger MS eller Movia.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Hvad taler for at vælge Metroselskabet?	Væsentlighed
Stor vægt på størst mulig sikkerhed for drift fra dag et og god overgang fra anlæg til drift. Der vil således være større sikkerhed for, at MS vil kunne etablere en driftsorganisation - bl.a. baseret på de erfaringer MS har fra anlæg af letbanen - i god tid inden driftsstarten	Stor
Størst mulige kompetence – og omkostningssynergier i driftsorganisationen i de første af letbanen driftsår. Dette skyldes, at MS samtidig varetager drift, vedligehold og reinvestering i metro, udvikling og anlæg af metrolinjer, hvilket giver mulighed for at udvikle og fastholde en række kompetencer som også vil være til gavn for letbanen. På mellemlangt og langt sigt vurderer FORSKEL, at der ikke er væsentligt forskel i kompetence- og omkostningssynergierne for de to selskaber	Mellem
Mindre risiko for at totaløkonomien i HL afviger i forhold til det, som blev fremlagt på interessentskabsmødet den 22. juni 2023. FORSKEL vurderer således, at MS vil have bedre mulighed for at varetage og styre overgangen fra drift til anlæg herunder håndteringen af claims samt undgå fordyrende forsinkelser og driftsforstyrrelser	Stor
Mindre kompleksitet i overgangsfasen idet MS i modsætning til Movia ikke behøver for at indgå en række aftaler med andre aktører (f.eks. MS og Metro Service A/S) for at kunne håndtere overgangsfasen	Mellem

Hvad taler for at vælge Movia?	Væsentlighed
Stor vægt på mulighederne for på sigt at optimere og opnå transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen. Dette skyldes, at det er FORSKEL's vurdering, at Movia - bl.a. på grund af bussernes fysiske sammenhæng med øvrige kollektive transportformer i regionen - har særlig erfaring, kompetencer og muligheder for at understøtte denne optimering. Det drejer sig om køreplanlægning, skift mellem trafikformerne, trafikinformation og sammenhæng for kunderne, mulighederne for fælles interessevaretagelse, kommunikations- og markedsføringsindsatser der understøtter letbanen og etablerer en enstrenget betjening af politikerne i spørgsmål om kollektiv transport samt med planlægnings- og tilpasningsopgaver i samarbejde med øvrige nøgleaktører inden for den kollektive trafikbetjening af hovedstadsregionen	Stor
Større kompetence- og omkostningsmæssige synergier i driften af letbanen på mellemlangt og lang sigt f.eks. ved, at Movia står for erstatningsbusser ved driftsproblemer på letbanen eller ved at etablere et fælles billetkontrollørkorps	Mellem

FORSKEL

Hvilke beslutningsparametre vil være stort set de samme uanset om man vælger Metroselskabet og Movia?	Væsentlighed
Risikoen for interessekonflikter da medarbejderne både vil have opgaver for forretningsfører og HL, risiko for optimering af driften af busser/metro til ugunst for driften af HL samt risiko for optimering af indtægtsdelingen til ugunst for HL. Det er dog samtidigt FORSKEL's vurdering, at fordelene ved at vælge veletablerede selskaber som enten MS eller Movia som forretningsfører, langt overstiger ulemperne i form risiko for interessekonflikter i forhold til selskabernes eksisterende opgaver	Mellem/ mindre
Utilfredshed med servicering af bestyrelse og ejere f.eks. ved manglende eller for sen inddragelse eller orientering af bestyrelse/ejere af HL	Stor
Risikoen for manglende optimering af vedligehold og reinvesteringer i letbanen. For begge selskaber vurderes risikoen at være lille	Mellem

Udover ovenstående parametre bør HL generelt være opmærksom på at MS - på trods af loyalitet og kontraktmæssige forpligtelser - kan have manglende incitament til altid at prioritere arbejdet med overgang fra anlæg til drift letbanen, hvis MS ikke bliver valgt som forretningsfører.

Herudover bør ejerne i deres overvejelser om valg af forretningsfører som nævnt også inddrage, hvilke muligheder der er for at løse selskabernes udfordringer ved at løse opgaverne i driftsorganisationen således at forskellen mellem at vælge enten MS eller Movia som forretningsfører reduceres – dette uddybes neden for i afsnittene om selskabernes udfordringer og forslag til reduktion af disse.

Udfordring såfremt MS bliver forretningsfører

Det er FORSKEL's vurdering, at Movia vil have bedre muligheder end MS for på sigt at optimere og opnå transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen. Dette skyldes, at Movia - bl.a. på grund af bussernes fysiske sammenhæng med øvrige kollektive transportformer i regionen - har særlige kompetencer og muligheder for at understøtte denne optimering.

Dermed ikke sagt at MS ikke vil kunne varetage opgaven med at få integreret letbanen godt i den samlede optimering af den kollektive trafik, men at det er vurderingen at Movia vil kunne gøre det bedre.

Såfremt HL's ejere vælger MS som forretningsfører kan der derfor være behov for at iværksætte tiltag i HL som kan understøtte letbanens rolle i optimeringen af den samlede kollektive trafikbetjening. I første omfang anbefaler FORSKEL, at HL's ejere tager en drøftelse med MS om problemstillingen herunder en drøftelse af mulige løsninger på udfordringen f.eks. at MS tilvejebringer de nødvendige kompetencer internt i MS eller at MS helt eller delvist outsourcer opgaven f.eks. til Movia.

Udfordringer såfremt Movia bliver forretningsfører

Det er FORSKEL's vurdering, at Movia vil have en række flerårige udfordringer i forbindelse med overgangen fra anlæg til drift. Dette skyldes, at Movia vil have en tidsmæssig udfordring med at få

FORSKEL

opbygget en driftsorganisation således, at den er klar i god tid før driftsstarten samt at Movia ikke har alle de kompetencer som er nødvendige til håndtering af overgangen fra anlæg til drift i organisationen.

Dette indebærer en større risiko, end hvis MS bliver forretningsfører, for at totaløkonomien i HL kan blive forværret i forhold til det, som blev fremlagt på interessentskabsmødet den 22. juni 2023. Dette skyldes at MS vil have bedre mulighed for at varetage og styre overgangen fra drift til anlæg herunder håndteringen af claims samt undgå fordyrende forsinkelser og driftsforstyrrelser

Hertil kommer at valg af Movia som forretningsfører vil medføre en øget kompleksitet i forhold til en situation, hvor MS viderefører sit nuværende arbejde over i rollen som forretningsfører. Dette i form af flere aktører og flere relationer mellem aktører, hvoraf Movia forudsætter, at nogle af disse skal håndteres via egentlige aftaler/kontrakter fx mellem MS, Movia og HL om udlån af kompetencer m.v. fra MS til Movia i overgangsfasen fra drift til anlæg.

Med henblik på at understøtte en god overgang fra anlæg til drift har Movia foreslået, at der kan etableres en midlertidig projektorganisation i overgangsfasen med kompetencer fra både MS, Movia og Metro Service A/S, hvorefter der gradvist over 3 ½ år overføres opgaver permanent til driftsorganisationen for HL. Movia vil ansætte en banedirektør i Movia's direktion med særligt fokus på overgangsperioden og vil også i en periode have behov for trække på ressourcer i MS herunder låne medarbejdere i MS.

Udfordringen ved en midlertidig organisation med deltagelse af de to selskaber kan være at ansvaret for at overgangen bliver en succes, ikke kan placeres entydigt. Det skal derfor sikres, at der ikke er tvivl for HL om, hvem der har det overordnede ansvar.

Movia har derfor foreslået, at ansvaret for den midlertidige projektorganisation vil være placeret entydigt hos den administrerende direktør for Movia.

FORSKEL vurderer, at den midlertidige projektorganisation vil være et godt og nødvendigt tiltag for at reducere risici i overgangsfasen, men det vurderes fortsat at, de ovenfor beskrevne risici vil være større, hvis Movia udpeges som forretningsfører end hvis MS udpeges.

Udfordringer uanset om MS eller Movia, bliver forretningsfører for HL

Interessekonflikter

Det er FORSKEL's vurdering, at der kan være risiko for interessekonflikter uanset om MS eller Movia bliver forretningsfører for HL. Det er dog samtidigt vurderingen, at fordelene ved at vælge veletablerede selskaber som enten MS eller Movia som forretningsfører, langt overstiger ulemperne i form risiko for interessekonflikter i forhold til selskabernes eksisterende opgaver.

Interessekonflikterne vurderes primært at vedrøre forhold der knytter sig til, at selskaberne både vil have opgaver for forretningsføreren og HL, forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere driften af forretningsførers metro eller busser og lokaltog til ugunst for driften af HL samt forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere indtægtsdelingen mellem letbanen og metroen, busser eller lokaltog til ugunst for HL.

I forhold til risikoen for interessekonflikter ved til driften af letbanen kan dette være særligt aktuelt for MS da Metro Service A/S er operatør både for metroen og HL. Det skal bemærkes, at MS i sin besvarelse af

FORSKEL ApS

FORSKEL

spørgsmål herom nævner at såfremt MS/HL måtte konstatere, at der foretages dispositioner, som udfordrer driftsstabiliteten eller udfordrer en driftskontrakt, vil MS/HL forfølge sagen over for Metro Service A/S og om nødvendigt involvere øverste topledelse og ejerkreds i og bag selskabet.

Der kan være følgende løsninger på udfordringen vedrørende risikoen for interessekonflikter mellem forretningsfører og HL:

- Ledelsesfokus og ansvar på opgaven med henblik på at undgå at der opstår en kultur hos forretningsfører, hvor metro eller busser og lokaltog er "vigtigere" end letbanen.
- I konkrete situationer f.eks. i forbindelse med (gen)udbud af kontrakter, kan der (fortsat) udarbejdes fortrolighedserklæringer for medarbejdere samt sikre at adgang til data begrænses.
- I forhold til risikoen for interessekonflikter i forbindelse med prioriteringen mellem driften af metro/busser og letbanen vil det være nødvendigt at være åben overfor både HL ejerne såvel som forretningsførers ejere såfremt sådanne situationer opstår således, at der ikke opstår myter/fortællinger om hvorfor og hvordan man har prioriteret i den konkrete situation. Forretningsfører og ejerne bør derfor drøfte og aftale, hvordan forretningsfører i sådanne konkrete situationer orienterer om hvordan og hvorfor man har prioriteret som man har.
- Vedrørende risikoen for interessekonflikter vedrørende prisfastsættelse af produkterne og indtægtsdelingsmodellen kan disse begrænses/håndteres bl.a. som beskrevet af MS og Movia i besvarelsen af spørgeskemaet ved f.eks. specifikke forretningsfører/selskabsinstrukser, selvstændig repræsentation af HL i arbejdet med indtægtsdelingen herunder såfremt der sker i væsentlige ændringer af den bekendtgørelse der regulerer området. Herudover kan en løsning som MS nævner også være; "outsourcing" af visse afgrænsede opgaver/deltagelse i DOT arbejdsgrupper f.eks. ved at inddrage ekstern rådgivning, direkte ophæng på revisorer eller på et bestyrelsesmedlem. Det skal hertil bemærkes, at MS nævner, at både MS og HL revisorer vil påse, at afregningen af indtægter sker i henhold til bekendtgørelsen og rapporterer herom en gang årligt i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i henholdsvis MS og HL.

Økonomisk risiko for eventuelle budgetafvigelser

I forhold til økonomistyringen i HL kan der være en udfordring i forhold til hvem, der skal have den økonomiske risiko for eventuelle budgetafvigelser i omkostninger for driftsorganisationen – forretningsføreren eller HL.

Såfremt det besluttes at budgettet på 30 mio. kr. til driftsorganisationen er en fast pris, vil den økonomiske risiko for budgetafvigelser ligge hos forretningsfører.

Såfremt takstbekendtgørelsens regler for afregning mellem HL og MS i forbindelse med anlæg af letbanen også gælder for afregningen i forbindelse med varetagelse af opgaven som forretningsfører for driftsorganisation - hvilket er forudsat i det materiale som HL ejerne har fået forelagt den 22. juni 2023 - vil afregningen ske på baggrund af de faktiske omkostninger. Dermed vil der være en risiko for at HL får merudgifter, hvis de faktiske omkostninger hos forretningsfører overstiger 30 mio. kr.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Begge selskaber har oplyst, at de har taget udgangspunkt i et budget på 30 mio. kr. Selskaberne må derfor forventes at overholde budgettet. Hertil kommer, jf. beskrivelsen i kapitel 4 om Movia' løsningssetup, muligheden for udjævning af omkostninger over en årrække samt muligheden for, hvis en uforudset begivenhed alligevel skulle opstå at kunne dække likviditetsunderskuddet gennem lån – et lån som der jf. beskrivelsen i Movia's løsningssetup kræver godkendelse i HL's ejerkreds.

På denne baggrund er det FORSKEL's vurdering, at det vil være hensigtsmæssigt at afklare om der allerede i lovgivningen om tildeling af forretningsføreropgaven, samtidig skal gives en generel hjemmel til at optage lån, der kan udjævne eventuelle budgetafvigelser mellem årene for forretningsfører i det afsatte budget til driftsorganisationen.

Herudover vurderes det ikke nødvendigt, at HL tager yderligere initiativer selvom der i forhold til afregningsreglerne i takstbekendtgørelse vil være en – nok mere formel end reel - risiko for at HL kan få en merudgift såfremt forretningsføreren ikke holder sig inden for det afsatte budget også selvom det bliver givet adgang til at optage lån der kan udjævne budgetafvigelser mellem årene.

Vedligehold og reinvesterings

Begge selskaber har erfaringer – fra henholdsvis metro og Lokaltog - samt en god forståelse og et godt setup for håndteringen af vedligehold og reinvesterings i letbanen.

Det er derfor FORSKEL's vurdering, at der ikke er den store risiko i forhold til varetagelsen af opgaven vedrørende vedligehold og reinvesterings i letbanen og heller ikke forskel mellem selskabernes mulighed for at håndtere opgaven.

Moms

Af Movia's besvarelse af spørgeskemaet om deres løsningssetup fremgår det, at hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres.

Der kan således være en eventuel udfordring vedrørende håndtering af moms.

Løsningen på udfordringen kan i første omgang være at få undersøgt – eventuelt med inddragelse af ekstern ekspertise - om der reelt er et momsproblem og hvilke muligheder der i givet fald vil være for at løse det. Såfremt der viser sig at være et problem anbefales, at det søges håndteret i forbindelse med lovgivningen om tildeling af forretningsførerskabet.

Utilfredshed med servicering af bestyrelse og ejere f.eks. ved manglende eller for sen inddragelse eller orientering af bestyrelse/ejere af HL

Det er FORSKEL's vurdering, at der er en risiko for at der - på trods af de formelle regler i vedtægter m.v. om servicering af bestyrelser og ejere i interessentskabet - kan opstå tvivl/myter/frustrationer (begrundede eller ubegrundede) hos bestyrelse for/ejere af HL, om forretningsførers servicering f.eks. manglende/for sen inddragelse/orientering om hændelser eller om beslutninger hos forretningsfører, som kan være til ugunst for HL.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Løsningen på denne udfordring kan være, at forretningsføreren samt bestyrelsen for og ejerne af HL, drøfter tiltag for god inddragelse af bestyrelse og ejere herunder hvilke situationer der kan være tale om og hvordan risikoen kan reduceres. Resultaterne heraf kan eventuelt udgøre en selvstændig aftale eller på anden vis understøttes i vedtægter mv.

Herudover kan bestyrelse og ejere gennemføre en evaluering af forretningsførers løsning af opgaverne for HL, når overgangen fra anlæg til drift og håndteringen af eventuelle claims er afsluttet og letbanen er i sikker drift. Evalueringen kan bl.a. omfatte forretningsførers håndtering af arbejdet med letbanens drift og økonomi herunder med at understøtte en positiv udvikling i antallet af passagerer samt arbejdet med optimering af letbanens drift i forhold til den øvrige kollektive trafikbetjening i hovedstadsregionen og ejernes eventuelle overvejelser om udvidelse af letbanen. Endvidere kan det omfatte forretningsførers opgave med servicering af bestyrelse og ejere samt samarbejdet med øvrige nøgleaktører inden for den kollektive trafikbetjening af hovedstadsregionen. Evalueringen vil som udgangspunkt være bagudrettet, men kan også indeholde en vurdering af forretningsførers muligheder for fremadrettet at understøtte drift og udvikling af letbanen.

Ændringer i love og vedtægter

I kapitel 8 er beskrevet de ændringer i love, vedtægter m.v. som er nødvendige for at etablere en driftsorganisation med enten MS eller Movia som forretningsfører. Det vil være nødvendigt hurtigst muligt at rette henvendelse til de relevante ministerier herom.

Vedrørende lovgivning indebærer forretningsførermodellen, at der skal besluttes en lov som pålægger enten MS eller Movia opgaven som forretningsfører for HL's driftsorganisation jf. notat om driftsorganisation og governance for Hovedstadens Letbane af 3. februar 2023 udarbejdet af Kammeradvokaten Poul Schmith.

Det skal bemærkes, at Movia har oplyst, at Movia har hjemmel til at varetage de ønskede driftsopgaver for HL og at der med Movia's nuværende viden ikke er behov for ændringer af lovgivningen eller Movias vedtægter. Movia nævner, at vurderingen er med forbehold og kan ændre sig efterhånden, som der skabes klarhed over opgaverne. Dette ændrer jf. Kammeradvokatens notat ikke ved, at der skal vedtages en lov om forretningsfører for HL.

Det fremgår endvidere af Movia's besvarelse af spørgeskemaet, at hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres. Der kan således være en eventuel udfordring vedrørende håndtering af moms.

FORSKEL foreslår, at HL i første omgang får undersøgt – eventuelt med inddragelse af ekstern ekspertise - om der er reelt et momsproblem og hvilke muligheder, der i givet fald vil være for at løse det samt at såfremt der er et problem at det da håndteres i lov om tildeling af forretningsførerskab.

I forhold til økonomistyringen fremgår det af Movia's løsningssetup, at der kan være behov for udjævning af omkostninger over en årrække samt muligheden for, hvis en uforudset begivenhed alligevel skulle opstå at kunne dække likviditetsunderskuddet gennem lån

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

På denne baggrund er det vurderingen, at det vil være hensigtsmæssigt at afklare om der allerede i lovgivningen om tildeling af forretningsføreropgaven, samtidig skal gives en generel hjemmel til at optage lån, der kan udjævne eventuelle budgetafvigelse mellem årene for forretningsfører i det afsatte budget til driftsorganisationen.

MS nævner, at det vil være selskabets anbefaling til bestyrelsen, at der ikke indsættes en såkaldt solnedgangsklausul i loven. MS nævner, at en sådan kan være relevant, hvis det ønskes at skifte forretningsfører eller på sigt oprette egen organisation (nedlægge forretningsfører-forpligtigheden 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 MS vurdering, at en solnedgangsklausul vil give unødigt usikkerhed for medarbejdere på letbaneprojektet, som reducerer mulighederne for fastholdelse og rekruttering og nævner endvidere at en sådan klausul vil kunne skabe usikkerhed omkring de langsigtede økonomiske dispositioner i selskabet.

Hertil skal bemærkes, at jf. beskrivelsen ovenfor og i kapitel 7, kan bestyrelse og ejere gennemføre en evaluering af forretningsførers løsning af opgaverne for HL, når overgangen fra anlæg til drift og håndteringen af eventuelle claims er afsluttet og letbanen er i sikker drift. En sådan evaluering vil kunne erstatte en solnedgangsklausul i loven.

Movia oplyser, at der muligvis vil være behov for at formalisere finansieringen af Movias opgavevaretagelse for HL og hæftelse herfor, enten i loven eller i Movias vedtægter samt at det samtidig skal undersøges, om det er nødvendigt med tilsynsmyndighedens (Ankestyrelsens) godkendelse af opgavevaretagelsen af hensyn til hæftelsen for Movias ejere.

FORSKEL skal bemærke og foreslå, at godkendelsen af opgavevaretagelsen af hensyn til hæftelsen for Movia's ejere skrives ind i lov om tildeling af forretningsførerskabet således at hjemlen til at kunne varetage opgaven dermed er givet.

Herudover skal der jf. MS besvarelse af spørgeskemaet, ske ændringer i Lov om letbane i § 5 og Lov om Metroselskabet I/S og Udviklingselskabet By & Havn I/S i § 8, stk. 3 samt i Lov om trafikelskaber § 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.

Vedrørende ændringer i vedtægter m.v. 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 kan der tilsvarende skulle foretages ændringer i vedtægterne for forretningsførers selskab samt øvrige dokumenter.

Opfølgende arbejder og beslutningsprocesser

I kapitel 9 er beskrevet opfølgende arbejder og de beslutningsprocesser som skal igangsættes hurtigst muligt af hensyn til at sikre at driftsorganisationen er på plads i god tid inden driftsstarten.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Omfanget af opfølgende arbejder vil afhænge af om det bliver MS eller Movia som får opgaven som forretningsfører.

Såfremt Movia skal være forretningsfører, er det Movia's tilgang at der etableres en midlertidig projektorganisation med kompetencer både fra MS, Movia og Metro Service A/S.

Etableringen af en sådan organisation forudsætter tilsagn fra MS og Metro Service A/S om deltagelse.

FORSKEL anbefaler derfor, at der i første omgang sker en afklaring af, hvordan MS og Metro Service A/S kan indgå i denne projektorganisation, inden der træffes beslutning om, hvem der skal være forretningsfører for HL.

Movia estimerer endvidere, at der er behov for i overgangsfasen at låne fem årsværk fra HL's anlægsorganisation (MS) for at have det nødvendige kendskab til anlægget og den kommende drift.

FORSKEL anbefaler, at der sker en afklaring af om og hvordan det udlån kan ske, inden der træffes beslutning om, hvem der skal være forretningsfører for HL.

Herudover forudsætter Movia en række øvrige forhold vedrørende baselinedokumenter, benyttelse af medarbejdere i MS til håndtering af claims samt anvendelse af det øremærkede budget til finansiering af det ekstra ressourceforbrug i overgangsperioden. For en uddybende beskrivelse heraf henvises til Movia's beskrivelse af løsningssetup som forretningsfører i kapitel 4.

FORSKEL anbefaler ligeledes, at det afklares om og hvordan ovenstående kan ske inden der træffes beslutning om, hvem der skal være forretningsfører for HL.

*

Såfremt MS udpeges som forretningsfører vurderer FORSKEL, at der i forbindelse med understøttelse af ejernes ønsker om optimering på sigt af den samlede kollektive transportbetjening i hovedstadsregionen herunder eventuelle ønsker om udvidelse af letbanen kan være behov for at sikre at de nødvendige kompetencer er til stede for at denne opgave kan løses bedst muligt.

*

Det er jf. kapitel 5 og 6, vurderingen, at der kan være en udfordring som følge af risikoen for interessekonflikter da medarbejderne vil have opgaver både for HL og for enten metro eller busser og lokaltog. Dette gælder uanset om Metroselskabet eller Movia udpeges som forretningsfører. Det er dog samtidigt FORSKEL's vurdering, at fordelene ved at vælge veletablerede selskaber som enten MS eller Movia som forretningsfører, langt overstiger ulemperne i form risiko for interessekonflikter i forhold til selskabernes eksisterende opgaver.

FORSKEL foreslår, at der igangsættes et opfølgende arbejde, hvor forretningsføreren udarbejder oplæg til ejerkredsen om håndteringen af interessekonflikter.

*

Af Movia's besvarelse af spørgeskemaet fremgår det, at hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres. Der kan således være en eventuel udfordring vedrørende håndtering af moms.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

På denne baggrund kan det som opfølgende arbejde i første omgang undersøges – eventuelt med inddragelse af ekstern ekspertise - om der er reelt et problem og hvilke muligheder der i givet fald vil være for at løse det samt at såfremt der er et problem at det da håndteres i lov om tildeling af forretningsførselskab.

*

Det er FORSKEL's vurdering, at der kan være en udfordring ved at der er en risiko for at der - på trods af de formelle regler - kan opstå tvivl/myter/frustrationer (begrundede eller ubegrundede) hos bestyrelse for/ejere af HL, om manglende eller for sen inddragelse eller orientering om hændelser eller om beslutninger i MS, som kan være til ugunst for HL.

Løsningen på denne udfordring kan være, at forretningsføreren samt bestyrelsen for og ejerne af HL, drøfter tiltag for god inddragelse af bestyrelse og ejere herunder hvilke situationer der kan være tale om og hvordan risikoen kan reduceres. Resultaterne heraf kan eventuelt udgøre en selvstændig aftale eller på anden vis understøttes i vedtægter mv.

Herudover kan bestyrelse og ejere jf. ovenfor gennemføre en evaluering af forretningsførers løsning af opgaverne for HL, når overgangen fra anlæg til drift og håndteringen af eventuelle claims er afsluttet og letbanen er i sikker drift.

*

Beslutningsprocesser m.v. for etablering af driftsorganisation for HL i såvel det korte som det lange tidsperspektiv herunder valg af forretningsfører kan omfatte følgende:

- Såfremt HL ønsker at gå videre med begge selskaber som mulig forretningsfører drøfter styregruppen for opgaven Movia's model for overgangsordning med MS og Movia med henblik på at få afklaret MS bemærkninger til modellen herunder MS og Metro Service A/S deltagelse i overgangsmodellen og udlån af medarbejdere.
- Styregruppen for opgaven orienterer bestyrelsen og ejerkredsen for HL om indholdet af rapport om vurdering af valg af forretningsfører og den videre proces.
- Movia's bestyrelse tager stilling til om de vil overtage opgaven som forretningsfører såfremt HL's ejerkreds ønsker det. Dette kan evt. ske på Movia's bestyrelsesmøde den 18. september.
- Bestyrelse for og ejere af Hovedstadens Letbane træffer beslutning om valg af forretningsfører.
- Bestyrelsen eller ejere orienterer Movia og Metroselskabet om beslutningen om valg af forretningsfører.
- Nedsættelse af styregruppe for etablering af driftsorganisation for HL med repræsentanter for ejerkredsen bag Hovedstadens Letbane og den besluttede forretningsfører. Styregruppen får bl.a. til opgave at udarbejde forslag til ændring i love m.v. i samarbejde med relevante ministerier og følge oprettelse af driftsorganisationen hos forretningsfører.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

- Styregruppen for etablering af driftsorganisation for HL afleverer oversigt over, hvilke love m.v. der skal ændres for at sikre hjemmel til etablering af forretningsførermodellen til bestyrelsen og ejerne af HL. Styregruppen
- Ejerne henvender sig til relevante ministerier om ønsket om at ændre i love m.v. for at sikre hjemmel til etablering af forretningsførermodellen.
- Folketinget vedtager love for at sikre hjemmel til etablering af forretningsførermodellen
- Driftsorganisationen for Hovedstadens Letbane er etableret og funktionsdygtig.

FORSKEL

Kapitel 3 Beskrivelse af opgaverne i driftsorganisationen for HL

Opgaverne i driftsorganisationen for HL omfatter:

- **Kontraktstyring** herunder opfølgning på målsætning og kriterier (KPI) samt bodsbelagte handlinger, håndtering af kontraktuelle uoverensstemmelser vedrørende ansvar mm., løbende møder mellem Hovedstadens Letbane og driftsoperatør samt koordinering med andre kontraktparter fx signaloperatøren. Opgaven som driftsoperatør er efter udbud blevet tildelt Metro Service A/S.
- **Eksterne samarbejder** herunder deltagelse i DOT og Rejseplan og Rejsekort A/S, indtægtsstyring og deling samt takstfastsættelse.
- **Ejerkoordinering**
- **Tekniske aftaler og servitutter** dvs. administrere tekniske aftaler indgået med kommuner og regionen, servitutter pålagt lodsejere langs letbanestrækningen og behandle og vurdere tredjepartsprojekter nær letbanen.
- **Økonomi, HR, jura** herunder varetagelse af langtidsbudget, gældspleje mv., regnskabsrelaterede opgaver, varetagelse af opgaver relateret til HR samt varetagelse af opgaver relateret til jura.
- **Kommunikation, presse og markedsføring** herunder kommunikation til fx naboer vedrørende letbanerelaterede forhold, håndtering af pressesager samt markedsføring af letbanen.
- **Reinvesteringer og vedligehold** herunder vurdering og planlægning af nødvendige reinvesteringer, vurdering og planlægning af nødvendigt vedligehold af infrastruktur samt genudbud af kontrakter.
- **Bestyrelse og interessentskab** dvs. servicering af bestyrelse og interessentskab for Hovedstadens Letbane.

FORSKEL

Kapitel 4 Metroselskabet og Movia's løsningssetup for varetagelse af opgaven som forretningsfører for driftsorganisationen for HL

De to selskaber har med udgangspunkt i et spørgeskema, hver beskrevet deres løsningssetup for varetagelse af opgaven som forretningsfører for driftsorganisationen for HL.

Neden for er en beskrivelse af løsningssetuppet for de to selskaber med udgangspunkt i de opgaver som skal løses og de seks kriterier – incitamenter, interessekonflikter m.v. jf. kapitel 1 - som opgaveløsningen skal vurderes på baggrund af.

FORSKEL har neden for beskrevet de væsentligste elementer jf. selskabernes besvarelse af spørgeskemaet om løsningssetup. Der er i vidt omfang brugt de samme ord, forklaringer m.v. som selskaberne har brugt i deres besvarelse. For en mere detaljeret beskrivelse henvises til selskabernes egne besvarelser, som er vedlagt som bilag.

Metroselskabets løsningssetup

Indledning

Metroselskabet (MS) har indledningsvist udarbejdet en beskrivelse af organiseringen og værdikæden i MS idet opgaverne i HL vil 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 i MS styres gennem disse fire hovedfaser.

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 skal understøtte, 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 skal det give mulighed for at fastholde en række kompetencer, som kan bidrage til at

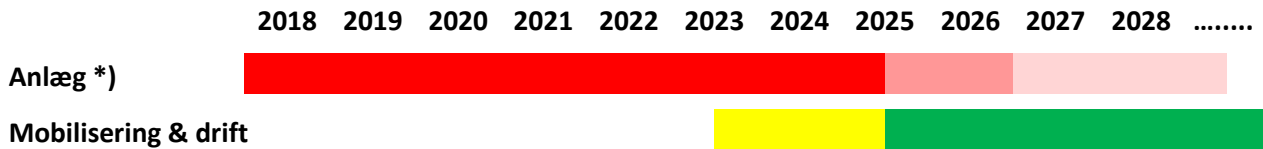
FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

kontraktstyringsopgaven af letbanen bliver med fokus på den gode passageroplevelse, effektiv drift og sikring af selskabets værdier på lang sigt.

Figur 1. MS' 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's navn og indenfor HL's 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.

FORSKEL har bedt MS om at forklare 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 MS ikke bliver forretningsfører for driftsorganisationen (og hvorfor) og om det har betydning for HL's samlede udgifter i anlægsfasen, hvis MS ikke bliver forretningsfører for driftsorganisationen (og hvorfor)?

MS svar på dette spørgsmål er vedlagt som bilag og det fremgår bl.a. at anlægget ikke bliver dyrere ved at adskille organisationerne, men at finansieringen kan blive sværere og adgang til ressourcer/fastholdelse af kompetencer vil blive dårligere og dermed medføre et svagere udgangspunkt for forhandlinger i forhold til claims og voldgiftssager. MS har i svaret beskrevet baggrunden for dette.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift

MS oplyser, at de som forretningsfører for HL er i gang med en række opgaver vedrørende overgangen fra anlæg til drift. Det drejer sig om en række kontraktmæssige krav og leverancer, som operatøren skal dokumentere frem mod idriftsættelsen og udarbejdelse af en række tekniske aftaler, som sætter rammen for ansvar og opgavefordeling mellem vejmyndigheder og operatør.

Endvidere vil selskabet frem mod åbningen trække på kompetencer i selskabet, som har 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. Organisationens vil således blive videreudbygget med de rette kompetencer i det tilfælde, at MS skal varetage opgaven som forretningsfører for letbanen i drift.

Det er MS vurdering, at driftsorganisationen hos forretningsføreren på ca. 25 årsværk skal være på plads ca. et år før driftsstart.

Vedrørende opgaver i forbindelse med overgang fra anlæg til drift vil der være en række opgaver som driftsorganisationen skal varetage i relation til driftsoperatør, myndigheder, ejere, bestyrelse etc.

MS nævner, at 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 færdiggørelsen af. 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.

Vedrørende claims vil 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.

Under henvisning til beskrivelsen af matrix i det indledende afsnit vil de rette medarbejdere og kompetencer blive inddraget i det omfang, der er nødvendigt - dvs. at de medarbejdere, der skal varetage opgaver for Hovedstadens Letbane også vil have opgaver der vedrører MS.

MS har beskrevet, at der vil være tale om synergier i denne forbindelse i form af mulighed for at tiltrække fageksperter samt at det vil være en ledelsesmæssig opgave at sikre prioritering og tilstrækkelige ressourcer til de enkelte projekter.

MS vurderer 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

FORSKEL ApS

FORSKEL

letbanen. De to systemer er ikke integrerede, og der er ikke sammenhæng mellem kontrakterne for deres drift og vedligehold.

MS oplyser, at 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, vurderer MS langt overstiger 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.

Kontraktstyring

Metro Service A/S skal være driftsoperatør både for MS og HL.

Vedrørende spørgsmålet om hvordan MS som forretningsfører vil sikre, at MS dispositioner i forhold til Metro Service A/S ikke giver ulemper i forhold til HL, har MS svaret, at Metro Service letbane vil blive en selvstændig forretningsenhed i Metro Service A/S på linje med metrolinjerne. I dag er der således allerede 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. MS bemærker, at O&M kontrakterne for metrolinjerne 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 det sikres, at der er forskellige kompetencer, der har ansvar for opfølgning på driftsstabilitet på hhv. letbanen og metrolinjerne.

Såfremt MS/HL måtte konstatere, at der foretages dispositioner, som udfordrer driftsstabiliteten eller udfordrer en driftskontrakt, vil MS/HL forfølge sagen over for Metro Service A/S og om nødvendigt involvere øverste topledelse og ejerkreds i og bag selskabet. 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.

Vedrørende opfølgning på kontrakter vil 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

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

dokumentation af kontraktopfølgning 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 kontraktopfølgning det kommende år. Metro Service A/S afleverer månedlige progress reports (fremdriftsrapporter) samt dertilhørende opgørelser, som bliver fulgt op af månedlige møder om performance and operations (driften af letbanen) og maintenance (vedligeholdelse) samt møder vedr. øvrige forhold med lavere frekvens.

Rapporteringen status på KPI'er mv vil følge den samme frekvens, som gælder for kontrakterne om metrolinjerne dvs. månedlig rapportering med driftsoperatør og HL's bestyrelse. HL bestyrelse vil således få status på drift og KPI'er månedligt. MS forestiller sig ligeledes, at kontraktopfølgningen med Metro Service A/S tilrettelægges på samme måde på letbanen som på Metroen, dvs. med faste møder, rapporter og data.

Håndteringen af kontraktuelle uoverensstemmelser mellem HL og Metro Service A/S på letbanen vil 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 kontraktmøder mellem contract managers (medarbejdere med ansvar for kontraktstyring) og MS (ca. hver 4. uge)
3. løbende intern prioritering på ledelsesniveau (månedligt), hvor det kan afgøres at eskalere uoverensstemmelser til topledelsesniveau (møder med ledelsen i Metro Service A/S hver anden måned)
4. hvis ikke der opnås enighed med Metro Service A/S, så kan MS tilbageholde dele af den månedlige kontraktoverførsel og lade uoverensstemmelsen gå til voldgift. MS oplyser at dette sker meget sjældent i dag i forhold til metrolinjerne.

Metro Service A/S er i henhold til kontrakten med HL forpligtet til at samarbejde med DSB, Movia, Din Offentlige Transport og Rejsekort Rejseplan.

I forhold til vedligehold af tog og infrastruktur skal henholdsvis Metro Service og Consortium Siemens Aarsleff varetage opgaven, hvilket er en ny kontaktmæssig opdeling for MS. MS er derfor opmærksomme på dette forhold, 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.

MS vil have synergier i håndteringen af kontraktstyringen, som følge af erfaringer fra Metroen med at dokumentere opfølgning, håndtere den interne prioritering af kontrakter og håndtere relationen til operatøren og ikke mindst viden om at sætte nye skinebårne 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.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

MS oplyser, at de har en løsningsorienteret tilgang til samarbejdet med operatører, og oplever at kunne bidrage konstruktivt til at finde løsninger som er hensigtsmæssige både 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.

Metro Service A/S vil være infrastrukturforvalter for Hovedstadens Letbane og dermed ansvarlig for sikker drift. MS nævner, at i Metro Service A/S er den såkaldte "Betriebsleiter" eneansvarlig og skal godkende håndteringen af alle situationer og hændelser.

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 Metro Service A/S godkende disse.

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

MS oplyser, at der i forbindelse med Metroen er dedikeret et team af medarbejdere til at håndtere eksterne samarbejder. Processen jf. neden for vil også blive anvendt på arbejder i nærheden af letbanen.

MS håndterer således 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/arbejds gennemførelse.

Herefter meddeler MS dispensation eller tilladelse.

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

MS forventer, 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.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

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 og 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 trafikselskaber tilbyder.

MS har ligeledes en tilslutningsaftale og er derudover medejer af Rejsekort & Rejseplan A/S og varetager i dag som forretningsfører HL's 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.

Vedrørende indtægtsfordelingen mellem HL og de øvrige trafikselskaber har selskaberne i Hovedstaden 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.

Produktdata (rejsehjemler) 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 ekstern 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.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

passager og passagerbudgetter, vil det efterfølgende være 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 økonomifølgning 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.

MS oplyser, at 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 vurderer MS, at disse vil være håndterbare og kan mitigeres ved f.eks. specifikke forretningsfører/selskabsinstrukser eller konkret "outsourcing" af visse afgrænsede opgaver/deltagelse i DOT arbejdsgrupper jf. ovenfor. 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.

Ejerkordinering herunder vedr. myndighedsopgaver, tekniske aftaler og servitutter

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

MS nævner, 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.

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's administration af driftsaftalen består således af at screene og evt. videresende ansøgninger til Metro Service A/S samt vurdere aktiviteternes indflydelse på letbanens driftsøkonomi, køretid og/eller serviceniveau. Hertil kommer evt. rådgivning/forslag til ændringer, så letbanen ikke påvirkes negativt.

FORSKEL ApS

FORSKEL

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.

Den tekniske aftale vedrørende letbaneaktiver går 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.

Kommunerne forestår drift og vedligehold udenfor letbanekorridoren, medmindre andet eksplicit fremgår af aftalen eller eksplicit accepteres skriftligt af HL.

Formålet med aftalen om signalanlæg er at fastlægge rammerne for samarbejdet mellem parterne vedrørende driften af signalanlægget og signalsystemet på letbanen 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 og skal administrere driftskontrakten på vegne af ejerne.

Vedrørende det tværgående samarbejde med ejerne nævner MS, at 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. MS forventer, 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.

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

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Vedrørende tidlig inddragelse og information af ejerkredsen og bestyrelsen for HL vil MS fortsætte den nuværende praksis overfor både ejere (interessentskabet) og bestyrelsen, jf. selskabets vedtægter og bestyrelsens forretningsorden og ejeraftalen for så vidt angår Borgmesterforum.

Selskabet vil således fortsætte den praksis, som i øjeblikket er gældende fra selskabets vedtægter ift. at forelægge bestyrelse og ejere sager af større betydning for HL.

Som det også er tilfældet nu med de store anlægs- og leverandørkontrakter samt drifts- og vedligeholdelseskontrakten for den første driftsperiode, vil MS 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.

For en nærmere gennemgang af opgaverne jf. ovenfor henvises til side 12 i bilag om MS besvarelse af spørgeskema.

Vedrørende spørgsmålet om ejerne af HL vil have indflydelse/blive inddraget i beslutninger i metrobestyrelsen i forhold, der vedrører HL og i givet fald hvordan oplyser MS, 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). Der kan være sager som har betydning for både HL og MS, og disse vil blive forelagt selvstændigt i de respektive bestyrelser og ejerfora.

Vedr. arbejdet med de tekniske arbejder pågår dette 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.

I forhold til letbaneservitutter og pålægningen af disse nævner MS, at ejerkommunerne ikke vil blive inddraget. Dette skyldes, at servitutpålægningen er et forhold mellem HL og private lodsejere nær letbanen. MS nævner endvidere, at der allerede nu pågår 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. MS forventer, 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

Økonomi, HR og jura

FORSKEL har i spørgeskemaet oplyst, at der 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.

MS har i besvarelsen oplyst, at "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 har på baggrund af efterfølgende spørgsmål fra FORSKEL oplyst, at betalingerne er inkluderet i de 30 mio. kr.

Økonomistyringen af HL bliver foretaget 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.

I MS besvarelse af spørgeskemaet som er vedlagt som bilag er på side tre yderligere beskrevet de formelle krav til rapportering, revision, CSR m.v. jf. vedtægterne for HL.

MS vil på kvartalsmøderne i HL i juni, september og december orientere 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 compliancetest for selskabet.

Vedrørende moms oplyser MS, at HL afløfter moms i henhold til momslovgivningen og indberetter 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.

Vedr. IT-systemer oplyser MS, at de IT-systemer som de to selskaber MS og HL anvender ikke er adskilt, da det er de samme IT-systemer, som selskaberne anvender og det derfor ikke er muligt at køre med adskilte systemer med det nuværende IT-setup.

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.

Vedrørende spørgsmålet om synergier og interessekonflikter, der kan være forbundet med MS løsningssetup i forhold til økonomi, HR, jura og IT og hvordan Metroselskabet vil håndtere eventuelle interessekonflikter, har MS svaret, at væsentlige beslutninger er fastlagt i HL's vedtægter, hvorved det

FORSKEL ApS

FORSKEL

sikres, at væsentlige beslutninger vedtages af selskabets ejere, og MS således ikke har indflydelse på sådanne beslutninger.

Afregningen af indtægter 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 rapporterer herom en gang årligt i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i henholdsvis MS og HL.

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

I forhold til spørgsmålet om MS vil etablere en whistleblower ordning i forhold til de opgaver, der udføres for HL som forretningsfører oplyser MS, at der er en whistleblower ordning.

Kommunikation, presse og markedsføring

På spørgsmålet om hvordan MS vil tilrettelægge og organisere arbejdet vedr. kommunikation, presse og markedsføring således, at det understøtter HL bedst, oplyser MS:

- At 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 indsatser, aktiviteter, indsigter og interessedandskab, der er opbygget i selskabet over årene.
- At 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 kundeforhold, 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.
- At i forbindelse med åbningen af letbanen vil man 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.
- At MS for at sikre opbakning til letbanen på lang sigt vil lade kommunikationsopgaven tage 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 skinneløs transport medfører. Her tænkes primært på

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

kommunikation/markedsføring om letbanen, som driver for byudvikling, bæredygtig kollektiv transport og som en transportløsning, der binder hovedstaden sammen på tværs.

- At 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.

MS nævner, at HL's 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 HL interesser måtte være i modsætning til MS. MS forventer, at sandsynligheden for interessekonflikter mellem hhv. MS og HL er begrænsede.

MS nævner endvidere, at 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. MS forventer, at HL's bestyrelse i en fast kadence fastlægger mål og aktiviteter for selskabets kommunikation i form af en kommunikationsstrategi samt at bestyrelsen jævnligt vil skulle tage stilling til mere konkrete kommunikationsopgaver og delmål for disse. Det vil være disse rammebetingelser og bestyrelsens mål, som er styrerende for det daglige arbejde med selskabets kommunikation.

Reinvesteringer og vedligehold

På spørgsmålet om hvordan MS vil 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 oplyser MS:

- At det løbende vedligehold skal udføres af operatøren og registreres i et vedligeholdelsessystem (Maintenance Management System).
- At MS skal have alle aktiver registret efter en godkendt OIS-struktur. Derudover skal det indeholde vedligeholdelsesprogrammer for alle aktiver.
- At MS vil supervisere vedligeholdet gennem MS. Derfor er det vigtigt, at dette system er korrekt opbygget.
- At 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 videnskabsmæssige grundlag som gør, at man på et senere tidspunkt er i stand til at træffe balancerede beslutninger om

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

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

- At bestyrelsen og ejerkredsen vil en gang årlig blive forelagt en re-investeringsportefølje fra det tidspunkt hvor investeringer bliver aktuelle.

Vedrørende genudbud af OM-kontrakten vil MS 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 bl.a. skal klarlægge, hvilke bydere der er i spil, om der er konkurrerende udbud samtidig med udbud af letbanen og hvad der vigtigt for de eventuelle bydere. I besvarelsen på spørgeskemaet har MS yderligere uddybet indhold af markedsundersøgelsen og håndteringen af udbudsprocessen. MS oplyser endvidere, at udbudsmaterialet og OM kontrakten er særdeles kompleks, og det kræver både specialtekspertise og erfaring med hvilke mekanismer, der fungerer i en OM kontrakt samt at i MS arbejdes der nu for 3. gang med denne type udbud.

På spørgsmålet om, hvilke eventuelle synergier og interessekonflikter der kan der være forbundet med Metroselskabets løsningssetup i forhold til investeringer og vedligehold samt genudbud af kontrakter og hvordan vil Metroselskabet håndtere eventuelle interessekonflikter f.eks. fortrolighed i forhold til genudbud af kontrakter oplyser MS:

- At der vil være en række synergier forbundet med fælles styring af investeringer og vedligehold. Blandt de to mest oplagte kan nævnes: udnyttelse af fælles specialkompetencer ift. digital asset management og tilhørende processer, vedligeholdelsesprogrammer (MS) og ekspertise i sammensætning af investeringsporteføljer.
- At 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.
- At brug og udvikling af specialister indenfor investeringer i baner i drift med tilhørende regler, normer og behov for hensyntagen til opretholdelse af driften 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).
- At ovenstående erfaringsmæssigt er særdeles vigtigt for baner i drift, idet manglende vedligehold eller forkerte investeringer på et tidspunkt vil give negativ påvirkning af driften, som det erfaringsmæssigt kan tage år at rette op. Gennemførelse af investeringer 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 investeringer på en måde, der tager højde for både driftsstabilitet, klima, sikkerhed og økonomi.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

- At 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 tilkobles.

Lovgivning

MS oplyser, at der vil være behov for at foretage lovændringer i lov om letbane § 5 og lov om Metroselskabet I/S og Udviklingselskabet By & Havn I/S § 8, stk. 3. Det vil derudover være hensigtsmæssigt, at der foretages ændringer i lov om trafikselskaber § 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.

MS nævner, at det vil være MS anbefaling til bestyrelsen, at der ikke indsættes en såkaldt solnedgangsklausul i loven. MS nævner, at en sådan kan være relevant, hvis det ønskes at skifte forretningsfører eller på sigt oprette egen organisation (nedlægge forretningsfører-forpligtelsen hos det relevante selskab). MS nævner endvidere, at det til enhver tid vil 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 MS vurdering, at en solnedgangsklausul vil give unødigt usikkerhed for medarbejdere på letbaneprojektet, som reducerer mulighederne for fastholdelse og rekruttering og nævner endvidere, at en sådan klausul vil kunne skabe usikkerhed omkring de langsigtede økonomiske dispositioner i selskabet.

FORSKEL

Movia's løsningssetup

Indledning

Movia's besvarelse af spørgsmål vedrørende deres bud på løsningssetup som forretningsfører for HL er vedlagt som bilag. I det følgende er beskrevet de væsentligste elementer i besvarelsen.

Movia har indledningsvist redegjort overordnet for, hvorfor de mener, at Movia skal være forretningsfører for letbanen. Movia oplyser, at de med deres kundefokus har en unik position til at optimere den kollektive transport i metropolnetværket til gavn for kunderne og ejerne og nævner tre grunde til det:

1. "Movia udfører i dag drifts-, trafikelskabs- og forretningsførerroller for en række organisationer. Aktuelt har vi midlertidigt påtaget os forretningsføreropgaven for DOT i forbindelse med et ledelseskifte. 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 trafikelskabsrollen for letbanen**. Movia har også lang erfaring med professionelt at løse geografisk eller organisatorisk afgrænsede opgaver: Lokalbaneltrafikken 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."

Movia nævner, at hvis de bliver 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 Service A/S 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 Movia på, at letbanen bliver en succes, der løfter hele Metropolnetværket på længere sigt.

I Movia's besvarelse af spørgeskemaet er eksempler på, hvordan Movia arbejder og der redegøres overordnet for hvordan de arbejder med at udvikle kollektiv transport i og omkring hovedstaden samt for hvilke synergier, der vil være hvis Movia bliver forretningsfører mellem letbane, busser og lokaltog. På operationelt niveau nævner Movia synergier bl.a. ved, at Movia står for erstatningsbusser ved driftsproblemer på letbanen eller ved at etablere et fælles billetkontrollørkorps.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Herudover nævner Movia

- At de 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 Metro Service A/S, hvis HL vælger at indgå samarbejde med Movia som forretningsfører.
- At 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.
- At hvis Movia tildeles opgaven som forretningsfører, foreslår de 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 midlertidig 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.

Endelig beskriver Movia overordnet, hvordan de vil håndtere de udfordringer, som knytter sig til incitamenter, ejerindflydelse, økonomi, interessekonflikter, kompetencer og overgang fra anlæg til drift af letbanen. Beskrivelsen af dette indgår kapitel 5 om vurderingen af Movia og Metroselskabets løsningssetup samt neden for i den uddybende beskrivelse af Movia's løsningssetup.

Etablering af driftsorganisationen og overgang fra anlæg til drift

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

Movia nævner 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.

Movia vil etablere en midlertidig projektorganisation, der skal håndtere overgangen fra anlæg til drift.

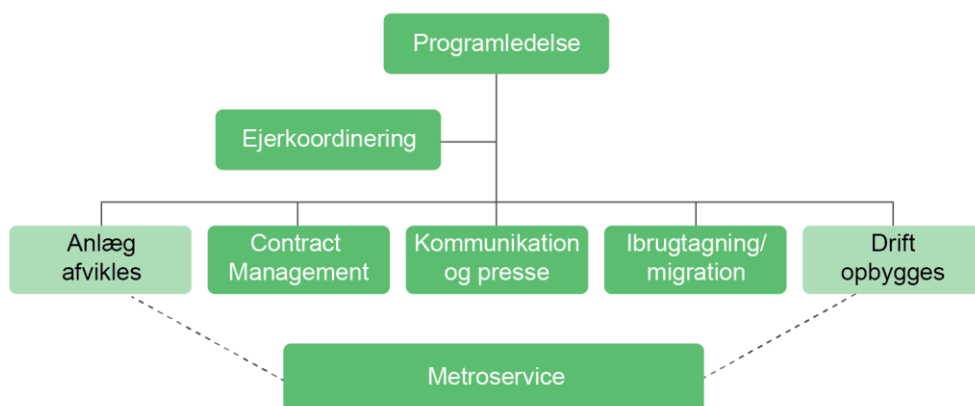
Organisationen vil, udover Movia og Lokaltogs medarbejdere, bestå af indlånte ressourcer fra HL – dvs. medarbejdere der i dag er ansat i MS - for at have det nødvendige kendskab til anlægget og den kommende

FORSKEL ApS

FORSKEL

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. Metro Service A/S og Metroselskabet vil også indgå i den midlertidige organisation.

Figur 2. Movia's beskrivelse af den midlertidige organisation



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.

Den midlertidige 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 bl.a. sikkerhed, kontraktstyring (både anlægs- og driftskontrakter), kommunikation/presse, nabohåndtering, relationer til direktør og borgmesternetværk samt planlægningsmedarbejdere og projektledere fra ibrugtagning herunder personale fra Metro Service A/S.

Det estimeres, at det ekstra ressourceforbrug i overgangsfasen er ca. 10 FTE (årsværk) 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 i Metroselskabet.

FORSKEL har supplerende spurgt, hvordan de ekstra 10 FTE finansieres? Movia's svar er vedlagt som bilag.

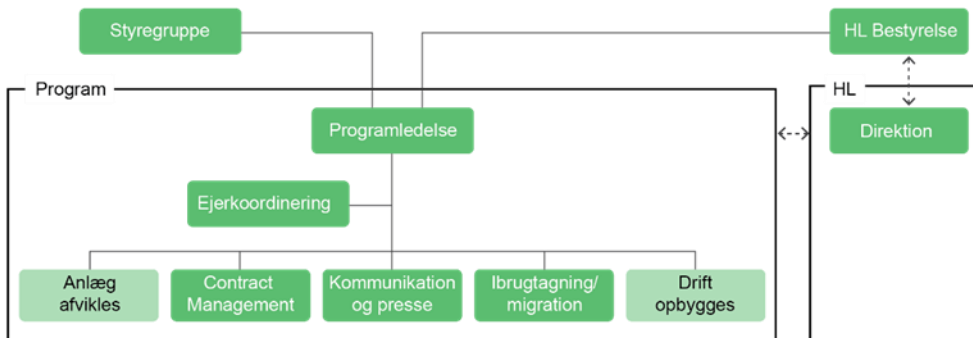
Movia svarer, at de ekstra 10 FTE er et ekstra ressourcetræk i driftsorganisationen i overgangsperioden og nævner, at der er etableret en ibrugtagningsreserve på 125 mio. kr., jf. interessentskabsmaterialet til mødet 22. juni 2023 på side 26, hvorfra ekstra ressourcetræk kan finansieres. Movia nævner også, at da overgangsperioden fra anlæg til drift altid vil være kritisk, forudsætter Movia, at budgettet til organisatorisk transition bliver øremærket i ibrugtagningsreserven, således at midlerne ikke kan bruges til fx at udbedre anlægsarbejder, der ikke er færdige i driftsstarten.

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 bemandingen har de rette kompetencer.

FORSKEL ApS

FORSKEL

Figur 3. Movia's beskrivelse af kommunikationslinjerne i den midlertidige organisation



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.

FORSKEL har supplerende spurgt Movia, hvem der vil have ansvaret for den midlertidige projektorganisation? Svaret fra Movia er vedlagt som bilag.

Movia svarer, at ansvaret for den midlertidige projektorganisation vil være placeret i entydigt hos Movia's administrerende direktør. 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.

Movia foreslår, at de overtager ansvaret for bestyrelsesbetjeningen af HL efter mobiliseringsfasen (jf. figurerne om faserne i overgangen fra anlæg til drift på de næste to sider). HL's bestyrelse kan fra det tidspunkt henvende sig til Movias administrerende direktør i alle spørgsmål – også de som vedrører anlægsprojektet.

Movia nævner, at den præcise udformning af den midlertidige projektorganisation skal aftales skriftligt 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. Metro Service A/S skal ligeledes konsulteres omkring dens ombygning.

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.

FORSKEL

Movia nævner, at der er oplagte synergier til Movias nuværende processer, som med fordel kan overføres/descopes fra kontrakten med Metro Service A/S. 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.

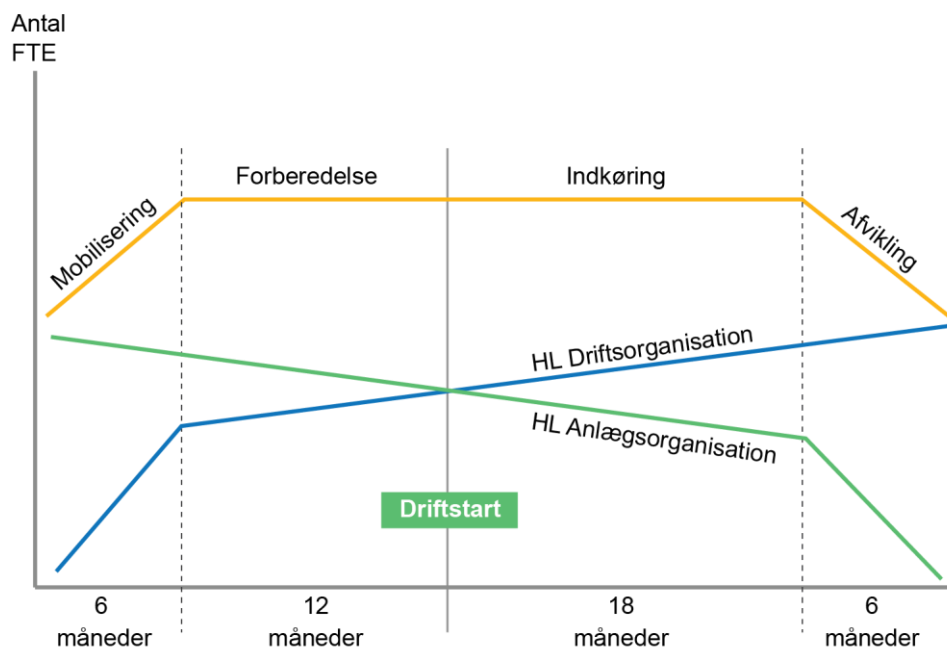
Movia forudsætter:

- at baselinedokumenter, der beskriver hele letbanetransportsystemet, bliver udarbejdet i overgangsperioden og accepteres af forretningsføreren,
- 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 indkøringen samt
- 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.

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

FORSKEL

Figur 4. Movia's beskrivelse af faser for håndtering af overgang fra anlæg til drift



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

Figur 5. Movia's beskrivelse af overførsel af opgaver fra anlægs- til driftsorganisation

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

Movia nævner, at driftsorganisationen forventes at kunne mobiliseres og være operationel efter ca. 6 måneder samt at driftsorganisationen vil have gennemgået fuld transformering efter ca. 3½ år. Dette er

FORSKEL ApS

FORSKEL

inklusive mobilisering af den midlertidige projektorganisation, samt overdragelse fra eksisterende anlægsorganisation.

FORSKEL har supplerende spurgt Movia, om fra hvornår driftsorganisationen vil være operationel; vil det være 6 måneder efter, at lovgrundlaget om forretningsfører er fremsat eller vedtaget i Folketinget?

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

Endvidere forudsætter Movia, at deres 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. Movia oplyser, at udgiften til mobiliseringen ikke er indeholdt i budgettet for forretningsføreropgaven efter idriftsættelse og derfor vil skulle finansieres særskilt samt at dette umiddelbart vil 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

Aktiviteterne i de enkelte faser vil ifølge Movia omfatte:

Figur 6. Movia's beskrivelse af aktiviteter i faserne

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.
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.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Når afviklingen er gennemført, er alle MS 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.

Movia nævner, at arbejdet med claims m.v. vil blive fulgt tæt af driftsorganisationen, 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.

I driftsorganisationen vil der være medarbejdere, der arbejder både for Movia og HL. Movia nævner at 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 Metropolitnetværket og sikre en god kundeoplevelse ved skift mellem bus og baner.

Movia har svært ved at se de reelle interessekonflikter ved at medarbejdere arbejder både for Movia og HL og nævner at busser, der måtte køre parallelt med letbanen, svækker både letbanen og busdriften, at prioriteringer i signalanlæg er aftalt med kommunerne og er afgørende for letbanens køretid samt at da trafikbestillingen bliver afgivet af ejerne, er der ikke nogen interessekonflikter eller nogen muligheder for dette.

Movia foreslår, at anlægsorganisationen fortsætter i to år efter driftsstarten, og at forretningsføreren yderligere får adgang til ekspertise hos MS, også efter de to år er gået. Movia vil i overgangsperioden sikre, at driftsorganisationen bliver mest mulig uafhængig af anlægsorganisationen ved at opbygge de rette anlægskompetencer og få overført så megen viden som muligt.

Movia vil i den forbindelse skulle kunne trække på den ekspertise, der findes i anlægsorganisationen i MS også udover den periode, hvor den midlertidige projektorganisation eksisterer.

FORSKEL har supplerende spurgt Movia, hvem der har ansvaret for håndtering af claims, hvis Movia bliver forretningsfører. Svaret fra Movia er vedlagt som bilag.

Movia svarer, at det fremgår af operatørkontrakten, at Metro Service A/S har ansvaret for håndteringen af claims, ikke forretningsføreren.

Movia nævner også, at de forstår at MS anbefaler, at kontrakten med Metro Service A/S bliver ændret (descopes) således at forretningsføreren overtager opgaven for håndtering af claims. Movia foreslår, at de, som en tidlig aktivitet i overgangsperioden, vurderer og genbesøger MS business case på kontraktsændringen. Hvis casen stadig kan bekræftes, vil Movia foreslå HL's bestyrelse, at descope kontrakten dvs. overføre håndteringen af claims til Movia som forretningsfører og få mandat til at indgå forhandling med Metro Service A/S om dette.

Af Movia's besvarelse af spørgeskemaet fremgår, at Movia baseret på viden om andre projekter, umiddelbart anser descoping scenariet for det mest sandsynlige og det bedste valg, og Movia 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.

*

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Som eksempler på synergier ved at have medarbejdere, der både arbejder for HL og Movia nævner Movia:

- 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.

Kontraktstyring

Kontrakten mellem HL og Metro Service minder ifølge Movia, om deres kontrakt med Lokaltog. Der er dog den afgørende forskel, at Lokaltogskontrakten er en tildelt kontrakt uden forudgående udbud – en såkaldt “forhandlet kontrakt” – som i udgangspunktet er et væsentligt blødere regime, end det må forventes med en fuldt kommerciel kontrakt, som HL har indgået med Metro Service A/S.

Movia nævner, at kontrakten mellem HL og Metro Service A/S indeholder meget detaljerede kontraktkrav, mens busserne kører efter funktionskrav og i stigende grad efter databaseret opfølgning. Som forretningsfører for HL vil Movia derfor få behov for en kontraktstyringsfunktion med 1-2 medarbejdere til driftskontrakten med Metro Service A/S (contract management). De suppleres 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 nævner, at de har omfattende erfaring med kontraktstyring og kontraktudvikling på bane-området, og man vil på forskellig måde kunne udnytte både erfaringerne fra de helt kommercielle kontrakter på busområdet og kontrakten med Lokaltog

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 nævner, at de både i forbindelse med buskontrakterne og Lokaltog har 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.

I forhold til spørgsmålet om, 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 svarer Movia, at 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

FORSKEL

driften af Letbanen. Movia nævner, at de ikke arbejder for bestemte trafiksystemer, men for kommunerne, regionerne og kunderne.

Movia vil i sin opfølgning på kontrakten med Metro Service A/S kombinere sine erfaringer fra Lokaltogskontrakten og de mere kommercielle erfaringer fra busdriften. 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 nævner, at de vil sigte efter en høj kvalitet og objektivitet i arbejdet med kontrakten og bruge den overordentlig store driftserfaring, der findes i organisationen.

I opstartsfasen af letbanen vil Movia's rapportering til HL om status på målsætninger, KPI'er og bodsbelagte handlinger i opstartsfasen 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 månedsrapporter. 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.

Movia vil i forbindelse med kontraktuelle uoverensstemmelser med Metro Service A/S som udgangspunkt indlede en dialog, 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.

Kontraktopfølgningen i forhold til Metro Service A/S vil følge det setup, som Movia arbejder med i forhold til Lokaltog, hvilket indebærer

- Kvartalsmøder på direktørniveau, hvor de mere strategiske problemstillinger håndteres.
- Månedsmøder på operativt niveau, hvor deltagerkredsen afstemmes efter, hvilke problemstillinger der er aktuelle.
- Movia vil endvidere benytte den nuværende risikobaserede tilgang, således mødefrekvensen øges i de situationer, hvor der er forøget risiko.

I forhold til andre leverandører til letbanen vil Movia generelt set ikke blande sig i forholdet mellem Metro Service A/S og deres underleverandører, men vil spørge ind til forhold og generelt set benytte en risikobaseret tilgang, hvor der kan skrues op for opmærksomheden efter det aktuelle behov.

Movia vil have særlig opmærksomhed på de kontrakter Metro Service A/S har og hvor Movia i øvrigt er engageret. Det kan være vedrørende Rejsekort og Rejseplanselskabet, vedrørende DOT og vedrørende indtægtsdeling, som sker på baggrund af myndighedsregulering.

I forhold til synergier i kontraktstyringen nævner Movia, at den databaserede tilgang, der ligger i kontrakten med Metro Service A/S også vil kunne løfte andre kontrakter, som Movia indgår på Lokaltog og på busområdet. Yderligere gennemfører Movia hele tiden udbud og har udbuds- og kontrakhåndteringskompetence på driftsområdet, der løbende er opdateret, og som vil være nyttig på det

FORSKEL ApS

FORSKEL

tidspunkt, hvor kontrakten med Metro Service A/S skal genudbydes, eller hvor der eventuelt kan være grundlag for ændringer.

Metro Service A/S vil være infrastrukturforvalter for Hovedstadens Letbane og dermed ansvarlig for sikker drift jf. beskrivelsen på side 8 i denne rapport.

Movia nævner, at samarbejdet med Metro Service A/S om denne opgave vil ske med udgangspunkt i de kompetencer som Lokaltog har på infrastrukturområdet. Lokaltog er således i dag infrastrukturforvalter.

Movia nævner endvidere, at det vil være afgørende, at man også konkret kan gå ind i diskussionerne med infrastrukturforvalteren 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 Metro Service A/S 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.

Eksterne samarbejder

Movia og Lokaltog vil varetage HL's interesser i eksterne samarbejder på lige fod med den måde, de i dag varetager interesser for andre buslinjer/toglinjer/kommuner/regioner. Dette gælder også repræsentation i indtægtsdelingen.

Movias nævner, at det ikke afklaret, om HL bliver selvstændig part i Takstsamarbejdsmodellen eller om HL repræsenteres af Movia. Movia vil i begge tilfælde 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 samspillet 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.

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

Vedrørende spørgsmålet om, hvordan Movia vil sikre, at data om driften af letbanen ikke bliver brugt til ugunst for HL svarer Movia, at er en offentlig virksomhed med registerforpligtelser reguleret af bl.a. Offentlighedsloven og Lov om trafikkselskaber, herunder pligten til at levere oplysninger til Transportministeriet, subsidiært Trafikstyrelsen.

Movia nævner, at de 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

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Movia for åbenhed og gennemsigtighed, og offentliggør derfor jævnligt nøgletal for f.eks. busser, lokaltog og flextrafik.

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.

Det fremgår af besvarelsen, at Movia i både DOT- og Rejsekortregi er en særdeles aktiv ejer og interessent, der er bevidst om vigtigheden af de forskellige samarbejder for at sikre det samlet 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.

I forhold til spørgsmålet om eventuelle interessekonflikter i forhold til samarbejdet med eksterne parter svarer Movia:

- At de har 47 ejere i form af to regioner og 45 kommuner.
- At de 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.
- At 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 Movia's 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.
- At 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

FORSKEL ApS

FORSKEL

to organisationer. Konflikter, der ikke kan løses administrativt eller mellem enkeltejere, skal i sidste ende forelægges HL's interessentskab.

Ejerkoordinering herunder vedr. myndighedsopgaver

Movia har bred erfaring med at håndtere en stor, sammensat ejerkreds med mange interesser og nævner at der 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 oplyser, at de 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 udvalgs møder. 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 indsatser, 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 nævner, at de 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 (jf. beskrivelsen under afsnittet om Kommunikation, presse og markedsføring), og er i front overfor naboer og kunder i offentligheden, når det ønskes. Movia nævner, at det kan ske i et setup, hvor Gladsaxe Kommune fortsætter sin rolle som primus bl.a. 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 detaljeringsniveau. Planen skal også udpege, hvordan kriser og kritik håndteres, så det ikke kun er business-as-usual, der beskrives.

FORSKEL ApS

FORSKEL

Movia nævner, at 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.

Movia er et indkøbsfællesskab på mobilitetsområdet, der professionelt og omkostningseffektivt koordinerer udvikling, indkøb, drift, planlægning og kundediolog for kommuner og regioner. Med Movia som forretningsfører vil Movia 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 bustilbringer-trafikken, så den passer med Letbanens afgang, 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.

Movia oplyser, at 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.

Det er Movia's vurdering, at det er muligt at optimere/justere letbanens køreplan i samarbejde med Metro Service A/S – især i ydertidspunkter og weekender, hvor frekvensen er lavere – til gavn for det samlede transportsystem i Metropolnetværket.

Movia oplyser, at 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.

*

I forhold til koordineringen af ejerrelaterede forhold vil Movia være single-point-of-contact på driftsrelaterede opgaver.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

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, ejerkoordineringen 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 Metro Service A/S som infrastruktur- og driftsansvarlig vil kunne indgå i det-te samarbejde.

Movia nævner, at de har et godt samarbejde med Transportministeriet og at de via Trafikselskaberne i Danmark (TID), som Movia er sekretariat for, har 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.

*

I forhold til langsigtet planlæg og udvikling af den kollektive transport nævner Movia, at udgangspunktet er understøttelse af Metropolnetværket og 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 MS (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 nævner, at de med deres indsats for at opgradere 400S og 200S til BRT-linjer har 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 anlægget. 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.

Movia nævner, at med tilpasningen af busnettet til Cityringen i Nyt Bynet har de 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.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

*

Movia nævner, at de vil implementere en åben og dialogbaseret tilgang for tidlig inddragelse af information af ejerkredsen og bestyrelsen 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.

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

Nyt Byenet og tilpasning til MetroCityringen er et godt eksempel på, hvordan Movia arbejder og sikrer tidlig inddragelse, information og gennemsigtighed. I besvarelsen af spørgeskemaet som er vedlagt som bilag er en case beskrivelse.

*

Movia vil indstille følgende til beslutning:

- 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 indhold 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.

*

I forhold til om ejerne af HL vil have indflydelse/blive inddraget i beslutninger i Movia's bestyrelse svarer Movia, at der 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 på letbanen træffes af HL's bestyrelse.

I vedtægten for Movia er beslutningskompetencen for Movias bestyrelse fastlagt. Det vurderes alene, at det er på de områder, hvor Movia har særlige trafikselskabsopgaver, og hvor HL i dag efter lovgivningen ikke er tillagt 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, cykelmedtagingsbil-let 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

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

søndagen – gratis søndage. Movias forpligtelse er at forudse og oplyse klart om lovgivningsmæssige og økonomiske rammer, samt handlemæssige konsekvenser.

I Movia's besvarelse af spørgeskemaet, som er vedlagt som bilag er en oversigt med uddybning af ovenstående.

Movia bemærker, 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 at 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.

Tekniske aftaler og servitutter

Movia vil etablere faste fora med de tekniske direktører og andre relevante parter således, at dette er på plads så tidligt i forløbet som muligt.

Movia nævner, at grænsesnippet mellem driftsorganisationen og Metro Service A/S på tredjepartsprojekter er vigtigt at få operationaliseret allerede i overgangsfasen da Metro Service A/S er infrastrukturforvalter og at der vil skulle foreligge en skriftlig aftale om grænsesnippet med udgangspunkt i den indgåede driftskontrakt. Lokaltog – som i dag er infrastrukturforvalter - har erfaring med tredjeparts projekter 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, hvor der er meget tæt kommunikation imellem Lokaltog, naboer til banen/lodsejere, kunder, kommuner, region, myndigheder, forsyningsselskaber, entreprenører med flere.

Ejerkommunerne vil blive inddraget jævnt før de aftaler, der sættes op i forbindelse med den indledende dialog. Konkret vil der 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 Movia ønsker at respektere deres interesser, og at man sammen kan 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.

Movia nævner, at Lokaltog allerede i dag har 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.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Revision og høring i forbindelse med tekniske aftaler og servitutter 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.

I forbindelse med eventuelle driftsforstyrrelser skal der etableres et setup med kundefokus. Movia nævner, at de 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 Metro Service A/S kontrolcenter med Movias trafikcenter, og på sigt kan der også blive synergier ved en integration med Lokaltogs driftscentral.

*

Movia nævner, at der vil kunne skabes synergier i sagsbehandlingen af projekter, f.eks. risikovurderinger, ansøgninger mv., da disse allerede i dag håndteres i Lokaltog i forbindelse med 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 sikrer en løbende kvalitetssikring.

Movia og Lokaltog har stor erfaring indenfor kommunikation og kundeførelse generelt. Dette vil jf. Movia 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.

Økonomi, HR og jura

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

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.

FORSKEL har supplerende spurgt Movia, hvordan afvigelser mellem de 30 mio. kr. og det faktiske opgjorte ressourceforbrug i Movia ved af at være forretningsfører for HL skal håndteres? Svaret er vedlagt som bilag.

Movia svarer, at sandsynligheden for at overskride de 30 mio. kr. vurderes med deres nuværende kendskab ikke at være høj. Tværtimod er det Movia's 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.

Movia nævner, at sandsynligheden for at overskride budgettet på 30 mio.kr. årligt ikke er høj, bl.a. fordi Movia foreslår en økonomistyringsproces, der sikrer:

- Budget- og omkostningsstyring og forecasts på detaljeret niveau, således at der kan handles i god tid.
- Mulighed for udjævning af omkostninger over en årrække.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

- En kontinuerlig effektiviseringsproces, der sikrer, at synergigevinsterne bliver høstet.

Movia nævner, at det gør de 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.







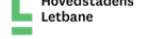

Hvis en uforudset begivenhed alligevel skulle opstå, og der ikke er reserver til at dække det, så forudsætter Movia, at de har adgang til at kunne dække likviditetsunderskuddet gennem lånoptagelse/en kreditfacilitet, som HL stiller til rådighed. Dette vil skulle besluttes i HL's bestyrelse og skal håndteres,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

Movia 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.

*

Movia nævner, at de 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:

Figur 7. Movia's beskrivelse af administration for eksterne parter

	Faciliteter	Økonomi	Løn	Anden drift	Projekter
					■
	■	■	■	■	■
					■
		■		■	■
				■	■
	■	■	■		■
	■	■	■	■	■
					■

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

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

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.

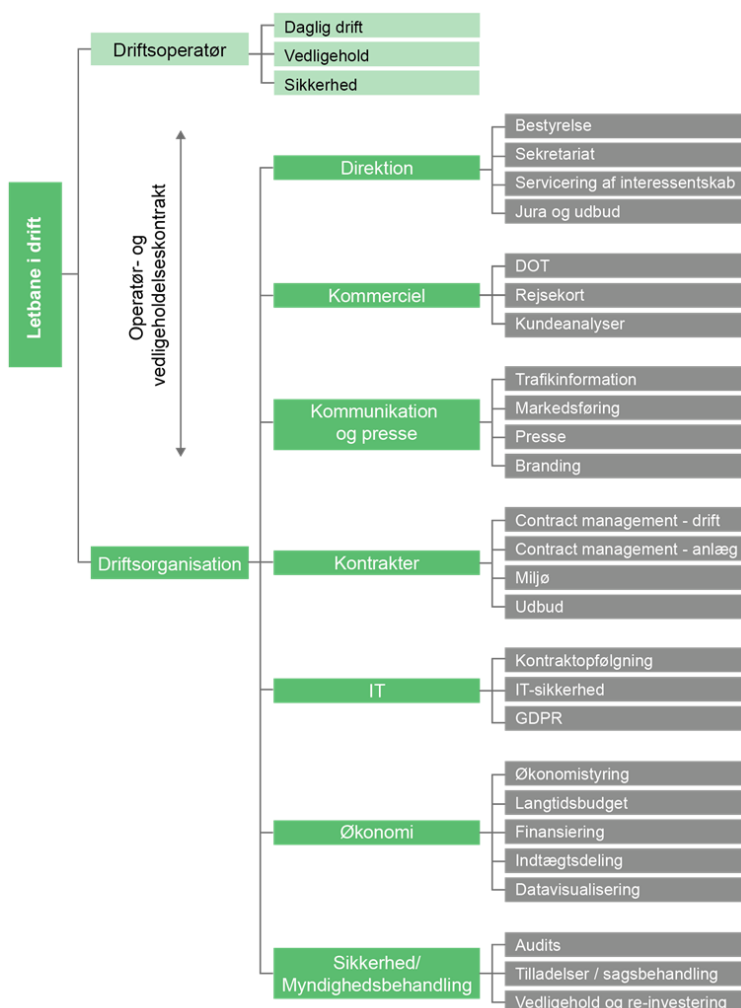
Movia har erfaring med fordelingsøkonomi. Alle indtægter og udgifter fordeles på buslinjer/baner/flextrafik, og nettoudgiften fordeles for hver komponent (f.eks. buslinje) på de deltagende kommuner/regioner. Movia driver desuden fordelings-modellen for DOT, som er baseret på forskellige fordelingsnøgler 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 oplyser at de siden start har dokumenteret vedholdende fokus på omkostningseffektivitet kombineret med en dyb faglighed indenfor kollektiv transport.

De faglige funktioner, der skal løses for HL, har Movia skitseret således:

Figur 8. Movia's beskrivelse af faglige funktioner, der skal løses for HL



FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

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 let-banekommunerne og regionen.

*

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 nævner, at de 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 mener, at kunne tilbyde konkurrencedygtige lønninger i forhold til sammenlignelige offentlige arbejdspladser. Movia oplyser således, at de har 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.

*

I forhold til spørgsmålet om, hvordan Movia vil organisere og tilrettelægge økonomistyringen, svarer Movia, at de 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.

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

Movia nævner, at de 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

FORSKEL ApS

FORSKEL

skal aftales med HL's bestyrelse, om der er forhold, der taler for, at HL skal have særlig 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.

*

Ekstern fakturering, der direkte stiles til HL, vil blive håndteret med letbanens momsregler.

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 Movia's 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.

*

Forventningen er, at langt hovedparten af Movias nuværende administrative IT-systemer vil kunne anvendes til såvel bus-, flex-, lokalbane- og letbanedrift. 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 jernbanevirksomheder og offentlige myndigheder.

Systemarkitektur og migration på IT-området skal klarlægges i overgangsprojektet.

*

I forhold til spørgsmålet om, hvordan Movia vil sikre adskillelse mellem data svarer Movia, at der i systemer som løn, HR, regnskab, budget er 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.

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

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

busterminalen i København og Vejdirektoratet. Som omtalt ovenfor kan der også være tale om HL-dedikerede medarbejdere eller teams.

Movia oplyser, at 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.

Vedrørende eventuelle interessekonflikter i forbindelse med Movia's setup på økonomi, jura og IT svarer Movia, at Movias ledelse har fokus på, at der prioriteres objektivt i forhold til tidsfrister og de til rådighed værende ressourcer ligesom i dag. Movia anser det ikke for sandsynligt, at der ville kunne opstå faglige interessekonflikter.

*

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

Kommunikation, presse og markedsføring

Movia nævner, at 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 Movia 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 i Movia's jf vedlagte besvarelse af spørgeskemaet), og der vil kunne opnås synergier ved markedsføringen af det samlede trafiktilbud - Letbanen og Nyt Ringnet.

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

Movia's kommunikation, presse og markedsføring skal understøtte den identitetsskabende kernefortælling om mobilitet og byudvikling omkring stationer i Metropolnetværket, så der også er opbakning til letbanen på længere sigt, og samtidigt sikre koordinationen og synergierne med andre kollektive transportinvesteringer, herunder BRT og førerløse S-tog, der styrker fortællingen.

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

FORSKEL ApS

FORSKEL

– 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 igangværende renovering af Østbanen Køge-Stevns-Faxe (se casebeskrivelser på disse i vedlagte bilag med Movia's svar på det udsendte spørgeskema). Det indebærer blandt andet, at samarbejdsfora med kommunerne, regionen og nabo-kommunikation 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 Metro Service A/S – 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.

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 kommunikationseksperter fra anlægsorganisationen så vidt muligt deltager i projektet 18-24 måneder efter driftsstart, herunder særligt for at sikre en god videreføring af nabo-kommunikation.

I kommunikationsindsatsen i indkøringsfasen – dvs. 18-24 måneder efter driftsstart, måske længere – vil der 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.

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 Metro Service A/S. 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.

FORSKEL

Det vil være en fordel for nabokommunikationen, at kommunikationseksperter fra anlægsorganisationen bliver ombord på projektet 18-24 måneder efter drifts-start, 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 Metro Service A/S.

*

Movia vil i tilrettelæggelse og organisering af kommunikation, presse og markedsføring tage udgangspunkt i processer og organisering fra Movia, samarbejdet mellem Movia og Lokaltog, samarbejdet gennem DOT og samarbejdet med Rejsekort og Rejseplan. Dette vil i dialog med regionen og letbanekommunerne blive konkretiseret til de lokale forhold i Ringbyen.

I forhold til spørgsmålet om eventuelle synergier og interessekonflikter i arbejdet med kommunikation, presse og markedsføring svarer Movia at 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 bus-net, men kunderne fik samlet et bedre transportsystem.

Reinvesteringer og vedligehold

Af Movia's besvarelse af spørgsmål fremgår, at forretningsføreren skal overvåge og kontrollere Metro Service A/S opfyldelse af kontraktens krav til både det løbende vedligehold og vurdering samt gennemførelse af de nødvendige reinvesteringer i tæt samarbejde med Metro Service A/S, 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.

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.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Movia nævner, at Lokaltog har stor erfaring i at opnå lave vedligeholdelsesomkostninger og forny på det optimale tidspunkt.

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.

Der skal etableres et setup i forhold til Metro Service A/S, 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 Metro Service A/S som Lokaltogs og Movias kompetencer på baneområdet vil blive styrket til gavn for hele transportsystemet.

Lokaltog har - jf. ovenfor - stor erfaring i løbende at optimere udnyttelsen af infrastruktur og materiel, og kan indgå i et samarbejde med Metro Service A/S herom.

Arbejdet vil blive organiseret i samarbejde med Metro Service A/S med løbende rapportering, opfølgingsmøder og periodiske audits.

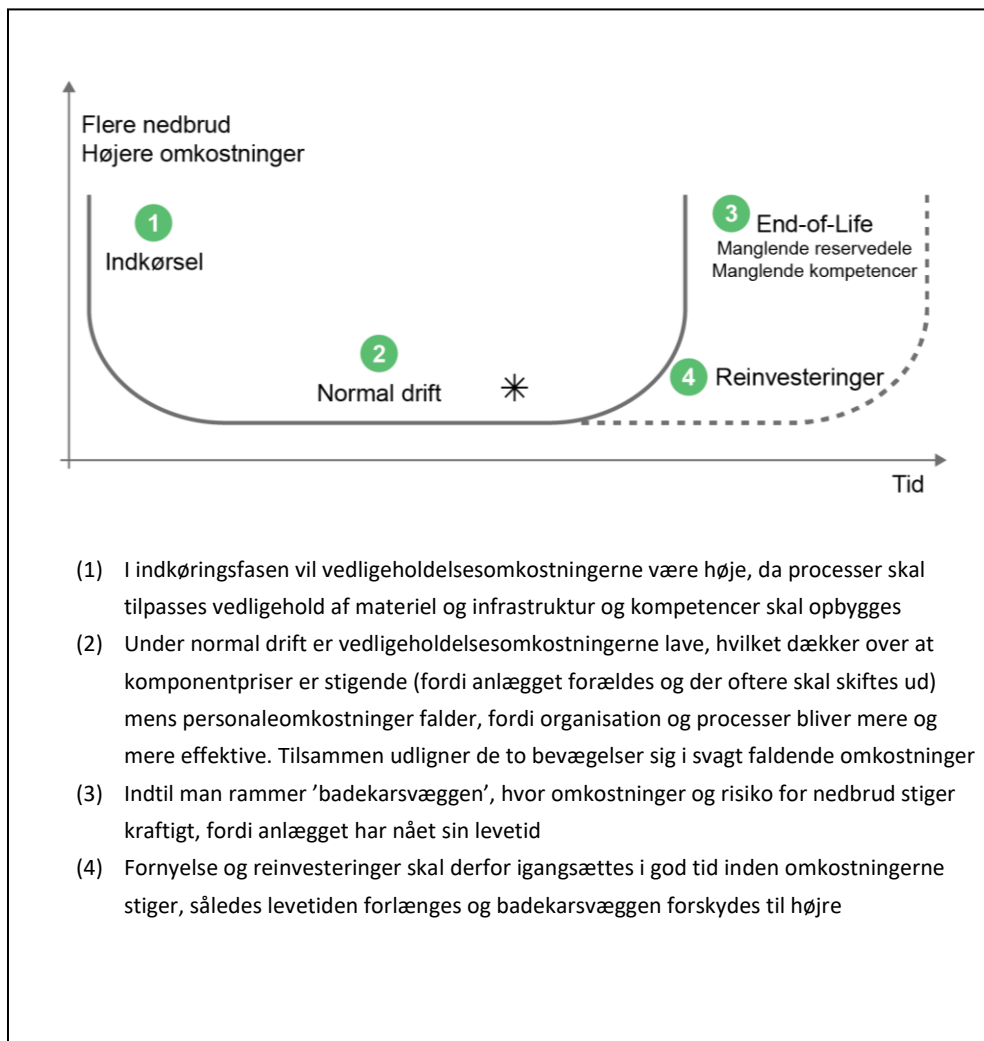
Movia har erfaring med at lave planer for reinvesteringer og udvidelser baseret på data om rejse- og kundemønstre. Movia og Lokaltog kan derfor vurdere behovet for vedligehold og gå i dialog om eventuelle udviklingsplaner. Lokaltog har ekspertisen til at effektuere vedligeholdelsesprojekter - som beskrevet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

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

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

FORSKEL

Figur 9. Movia's beskrivelse af vedligeholdelses- og reinvesteringscyklus



Movia 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 anbefaler Movia, 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 Metro Service A/S.

Movia ønsker dog ikke at have et fælles vedligeholdelsessystem med Metro Service A/S, men der ønskes læseadgang til det IT-System, som Metro Service A/S vil benytte. Der ønskes adskilte IT-systemer, så der er klare ansvarsgrænser for drift, vedligehold og eventuelt nedbrud og cyberangreb på systemet.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

På spørgsmålet om hvordan Movia vil tilrettelægge og organisere genudbud af kontrakter svarer Movia, at de 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 tilføje 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.

Movia oplyser, at tilføjelsen af forretningsførerfunktionen vedrørende HL ikke vil 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 vedligehold- og reinvesteringsprocesser og nævner, at det er afgørende at skabe en identitet sammen, og det er vigtigt at arbejde sammen i et fælles rum.

Lovgivning

Det er Movia's vurdering, at Movia har hjemmel til at varetage de ønskede driftsopgaver for HL og at der med Movia's 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.

Movia fik efter det oplyste i 2016 hjemmel hertil i lov om trafikselskaber § 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".

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

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

Movia oplyser, at 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.

Movia oplyser, at der muligvis vil 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 Movia finder det oplagt at det vil være det samme, der gør sig gældende.

FORSKEL

Kapitel 5 Vurdering af de to selskabers løsningssetup med udgangspunkt i seks kriterier

I dette kapitel vil de to selskabers løsningssetup ved hjælp af en komparativ analyse blive vurderet ud fra følgende seks kriterier:

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

For hvert af kriterierne er beskrevet de to selskabers styrker og udfordringer ved at varetage opgaven som forretningsfører for HL's driftsorganisation. I det efterfølgende kapitel vil der herudover blive beskrevet bud på løsninger på udfordringerne.

Vurdering af overgang fra anlæg til drift

Erfaringen fra etableringen af letbanerne i Aarhus og Odense er bl.a., at det er meget vigtigt at have en driftsorganisation som kan fungere parallelt med anlægsorganisationen med et overlap i størrelsesorden 1-2 år for at kunne håndtere overlap mellem anlæg og drift, at fastholde kompetencer bl.a. vedr. kontraktstyring på anlæg samt få et setup omfattende bl.a. juridiske kompetencer i forhold til håndtering af udestående, efterslæb, fejl og mangler samt eventuelle voldgifts- og ankesager.

I nedenstående oversigt er foretaget en vurdering af MS og Movia's styrker og udfordringer for at sikre en god overgang fra anlæg til drift.

FORSKEL

Metroselskabet (MS)	Movia
<p>Det er vurderingen, at MS styrker i forbindelse med overgang fra anlæg til drift, primært vil være:</p> <ul style="list-style-type: none"> MS er – som en del af anlægsfasen – allerede i gang med aktiviteter der skal understøtte overgangen fra anlæg til drift. MS oplyser at de skal have driftsorganisationen på plads et år før driftsstart. MS er organiseret i en matrix, som indebærer, at kompetencer fra idriftsættelse af nye metrolinjer eller som har været involveret i anlægsfasen eller i forbindelse med kontraktindgåelser af betydning for driften vil kunne fastholdes og indgå i arbejdet med HL i overgangsfasen fra anlæg til drift f.eks. opfølgning på fejl og mangler på letbanen, claims og voldgiftssager. Det er MS vurdering at opfølgningen kan vare 1-2 år. MS har i anlægsfasen haft ansvaret for udbud af operatørkontrakten og har derfor stor indsigt og viden om kontrakten som kan bruges i forbindelse med overgangen fra anlæg til drift. MS har allerede relationer til operatøren Metro Service A/S fra indgåelsen af operatørkontrakten og som følge af at Metro Service A/S i dag er operatør på metroen. MS har gode forudsætninger for håndtering af den økonomiske risiko ved eventuelle claims som følge af viden og kompetencer om anlægskontrakterne. <p>MS svaghed i forbindelse med overgang fra anlæg til drift af HL kan være mindre erfaring med idriftsættelse af kollektive trafiksystemer i åbent terræn.</p> <p>Herudover skal man generelt være opmærksom på at MS - på trods af loyalitet og kontraktmæssige forpligtelser - kan have manglende incitament til altid at prioritere arbejdet med overgang fra anlæg til drift for HL i forhold til arbejdet med metroen, hvis de ikke bliver valgt som forretningsfører for driftsorganisationen for HL.</p> <p style="text-align: center;">*</p> <p>MS har erfaring med problemstillinger, som knytter sig til det forhold, at letbanen er skinnebåren.</p>	<p>Det er vurderingen, at Movia vil have en række udfordringer i forbindelse med overgangen fra anlæg til drift.</p> <p>Movia vil således have en tidsmæssig udfordring med at få opbygget en driftsorganisationen således, at den er klar i god tid før driftsstarten. Movia har oplyst, at det vil tage 6 måneder at opbygge en driftsorganisation fra det tidspunkt, hvor der indgås aftale om opgaven som forretningsfører for HL.</p> <p>Endvidere er det en udfordring, at Movia ikke har alle de kompetencer, som er nødvendige til håndtering af overgangen fra anlæg til drift i organisationen og derfor både skal "låne" kompetencer i HL's anlægsorganisation (MS) og have tilført kompetencer ved nye ansættelser. Movia vurderer, at det kan være nødvendigt at tilføre 10 FTE/årsværk i overgangsfasen heraf 5 i udlån fra HL's anlægsorganisation.</p> <p>Endelig er det en udfordring, at valg af Movia forudsætter, at antallet af aktører og relationerne mellem disse øges. Komplexiteten i dette samt dette samt det heraf afledede behov for indgåelse af nye aftaler m.v. udgør en selvstændig risiko for overgangen fra anlæg til drift.</p> <p>Movia har på denne baggrund foreslået, at der i overgangsfasen fra anlæg til drift etableres en midlertidig projektorganisation med kompetencer både fra MS, Movia og Metro Service A/S, hvorefter der gradvist over en 3 ½ år overføres opgaver permanent til driftsorganisationen for HL. Movia vil ansætte en banedirektør i Movia's direktion med særligt fokus på overgangsperioden og Movia's administrerende direktør vil være ansvarlig for den midlertidige projektorganisation.</p> <p>Det er FORSKEL's vurdering, at hvis Movia vælges som forretningsfører vil det være et godt tiltag at etablere en sådan overgangsorganisation.</p> <p style="text-align: center;">*</p> <p>Movia har erfaring fra lokalbanerne vedrørende problemstillinger, som knytter sig til det forhold, at letbanen er skinnebåren.</p> <p>Movia's styrke i forbindelse med overgang fra anlæg til drift vil være, at man har erfaringen med at etablere kollektive transportsystemer (busser og tog) i åbent terræn og derfor har kendskab med håndtering af de udfordringer som kan opstå for HL i den forbindelse.</p>

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Vurdering af incitamenter

I nedenstående oversigt er foretaget en vurdering af MS og Movia's incitamenter og muligheder for at varetage opgaverne som forretningsfører for HL's driftsorganisation.

Metroselskabet (MS)	Movia
<p>MS vil som forretningsfører for HL have incitament og muligheder for at styrke synergierne mellem metroen og HL.</p> <p>Synergierne vil primært være kompetence og omkostningssynergier og i mindre omfang transportmæssige synergier.</p> <p>Kompetence- og omkostningssynergier handler om mulighederne for at udnytte de kompetencer, der i dag findes i MS omkostningseffektivt fælles til gavn for både HL og MS.</p> <p>MS vurderer, at der vil være synergier i form af mulighed for at tiltrække fageksperter grundet organisationens volumen og mulighed for at arbejde dels med både metro og letbane dels i flere forskellige faser af et projekt samt mere operationelle synergier som MS erfaringer med at dokumentere opfølgning, håndtere den interne prioritering af kontrakter og håndtere relationen til operatøren og viden om at sætte nye skinnebårne transportsystemer i drift.</p> <p>I forhold til transportsynergierne ved optimering af den samlede kollektive trafikbetjening herunder eventuel udvidelse af letbanen, vil MS også have en interesse og en opgave heri, men det vurderes at incitamentet og mulighederne vil være mindre end for Movia jf. beskrivelsen i kolonnen om Movia.</p> <p>MS nævner i sin besvarelse af spørgeskemaet, at selskabet vil gennemføre relevante analyser, redegørelser etc. til brug for ejerne vedrørende eventuel udvidelse af letbanen såfremt ejerne ønsker det.</p>	<p>Movia vil som forretningsfører have incitament og mulighed for på sigt at optimere og opnå transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen. Dette skyldes, at Movia - bl.a. på grund af bussernes fysiske sammenhæng med øvrige kollektive transportformer i regionen - har særlige kompetencer og muligheder for at understøtte denne optimering.</p> <p>Det drejer sig bl.a. om:</p> <ul style="list-style-type: none">• Køreplanlægning, fokus på gode skift mellem trafikformerne, trafikinformation og sammenhæng for kunderne.• Planlægnings- og tilpasningsopgaver i samarbejde med øvrige nøgleaktører inden for den kollektive trafikbetjening af hovedstadsregionen• Fælles interessevaretagelse samt kommunikations- og markedsføringsindsatser der fremmer letbanen og etablere en enstrenget betjening af politikerne i spørgsmål om kollektiv transport.• Omkostningsmæssige synergier i driften af letbanen f.eks. ved, at Movia står for erstatningsbusser ved driftsproblemer på letbanen eller ved at etablere et fælles billetkontrollørkorps. Herudover nævner Movia at uddannelsescenter, styrings systemer og processer for tilstandsbaseret vedligehold mm. fra Lokaltog i stor grad vil kunne genbruges og udvikles.• Styrkelse af de faglige miljøer i HL, Movia og Lokaltog. <p>I forhold til optimering af den samlede kollektive trafikbetjening på lang sigt herunder eventuel udvidelse af letbanen, vurderes Movia at have bedre incitamenter og muligheder end MS, bl.a. fordi der i modsætning til MS, er en en-til-en fysisk sammenhæng mellem flere buslinjer og letbanen og som følge af at Movia har en organisation, der i det daglige arbejder med transportoptimering på kort og lang sigt af busser (og lokaltog) i forhold til de øvrige kollektive transportformer i hovedstadsregionen.</p>

FORSKEL

Vurdering af interessekonflikter

I nedenstående oversigt er foretaget en vurdering af de interessekonflikter som der kan være forbundet med MS og Movia's varetagelse af opgaverne som forretningsfører.

Metroselskabet (MS)	Movia
<p>Det er vurderingen, at MS interessekonflikter som forretningsfører for HL primært kan vedrøre:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Forhold der knytter sig til at MS både vil have opgaver for metroen og HL2. Forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere driften af metroen til ugunst for driften af HL bl.a., ved at Metro Service A/S er operatør både for metroen og HL3. Forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere indtægtsdelingen mellem metroen og HL til ugunst for HL <p>Ad. 1 Opgaver for både MS og HL MS vurderer ikke, at der kan opstå væsentlige interessekonflikter for så vidt angår opgaveløsningens indhold og beslutninger relateret hertil ved, at MS både har opgaver for metroen og HL da kontrakterne og opgaverne knyttet hertil er veldefinerede. I forbindelse med genudbud nævner MS f.eks., at risikoen for interessekonflikter anses for værende minimal, idet der udarbejdes fortrolighedserklæring samt at adgang til data er stærkt begrænset.</p> <p>FORSKEL vurderer generelt, at der er en risiko for at medarbejderdelingen mellem metroen og HL kan føre til interessekonflikter i konkrete sager f.eks. ved prioritering af ressourcer i situationer, hvor der er stor efterspørgsel efter kompetencer både hos metroen og HL.</p> <p>Det er vurderingen at dette i høj grad handler om den ledelsesmæssige tilgang til HL opgaven og at undgå at der opstår en kultur i MS hvor metroen er "vigtigere" end letbanen. Risikoen kan dog begrænses med tiltag der vil blive adresseret i kapitel 6.</p> <p>MS nævner i besvarelsen af spørgsmålene at de i perioden frem til nu, hvor MS har varetaget direktions-, administrations-, projekterings-, udbuds- og kontraktopgaverne for HL, ikke har oplevet interessekonflikter mellem MS og HL.</p>	<p>Det er vurderingen, at Movia's interessekonflikter som forretningsfører for HL – ligesom for MS - primært kan vedrøre:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Forhold der knytter sig til at Movia både vil have opgaver for Movia og HL2. Forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere driften af primært busser til ugunst for driften af HL3. Forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere indtægtsdelingen mellem Movia og HL til ugunst for HL <p>Ad. 1 Opgaver for både Movia og HL FORSKEL vurderer generelt, at der er risiko for at medarbejderdelingen mellem Movia og HL kan føre til interessekonflikter i konkrete sager f.eks. i forbindelse med prioriteringen af ressourcer i situationer, hvor der er stor efterspørgsel efter kompetencer både hos busser/lokaltoget og HL.</p> <p>Ligesom for MS gælder at dette i høj grad handler om den ledelsesmæssige tilgang i Movia til HL opgaven og at undgå at der opstår en kultur i Movia, hvor busser/lokaltoget er "vigtigere" end letbanen. Risikoen kan begrænses med tiltag der vil blive adresseret i kapitel 6.</p>

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Metroselskabet (MS)	Movia
<p>Ad 2. Driften FORSKEL vurderer, at der er en risiko for, at MS i forhold til operatørkontrakterne i konkrete driftssituationer kan komme ud for at skulle prioritere mellem driften i metroen og HL. Her vil det være nødvendigt med stor transparens overfor både HL ejerne såvel som metroens ejere, såfremt sådanne situationer opstår, således at der ikke opstår myter/fortællinger om prioriteringen i den konkrete situation.</p> <p>Det skal bemærkes, at MS nævner at såfremt MS/HL måtte konstatere, at der foretages dispositioner, som udfordrer driftsstabiliteten eller udfordrer en driftskontrakt, vil MS/HL forfølge sagen over for Metro Service A/S og om nødvendigt involvere øverste topledelse og ejerkreds i og bag selskabet.</p> <p>Ad 3. Indtægtsdelingen FORSKEL vurderer, at der er en risiko for interessekonflikter ved prisfastsættelse af produkter og fremtidige spørgsmål om indtægtsdelingsmodellen, men vurderer også at der vil være tiltag som kan begrænse og reelt fjerne denne risiko. Disse tiltag vil blive beskrevet i kapitel 6 om forslag til løsning af udfordringerne.</p> <p>MS nævner i besvarelsen af spørgeskemaet, at de 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.</p> <p>Endvidere nævner MS, at både MS og HL revisorer vil påse, at afregningen af indtægter sker i henhold til bekendtgørelsen og rapporterer herom en gang årligt i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i henholdsvis MS og HL.</p>	<p>Ad 2. Driften FORSKEL vurderer, at der er en risiko for at Movia gennem dispositioner i driften kan påføre HL et tab. Dette skyldes bl.a. at der er en tæt og ofte en-til-en fysisk sammenhæng mellem letbanen og busserne.</p> <p>En besparelse på en buslinje et sted kan f.eks. påføre HL et tab, hvis det har betydning for antallet af passagerer i letbanen.</p> <p>Her vil det være nødvendigt med stor transparens overfor både HL ejerne såvel som Movias ejere såfremt sådanne situationer opstår, således at der ikke opstår myter/fortællinger om prioriteringen i den konkrete situation. Movia har på side 12 og 13 i besvarelsen af spørgeskemaet beskrevet tiltag, der kan begrænse risikoen.</p> <p>Ad 3. Indtægtsdelingen FORSKEL vurderer, at der er en risiko for interessekonflikter ved prisfastsættelse af produkter og fremtidige spørgsmål om indtægtsdelingsmodellen, men vurderer også at der vil være tiltag som kan begrænse og reelt fjerne denne risiko. Disse tiltag vil blive beskrevet i kapitel x om håndtering af udfordringerne.</p> <p>Movia nævner i besvarelsen af spørgeskemaet, at de 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.</p>

FORSKEL

Vurdering af problemstillinger vedrørende ejernes indflydelse i HL og på forretningsførerens prioriteringer (governance) samt på beslutninger i forretningsførerens bestyrelse

Metroselskabet (MS)	Movia
<p>Ejerne af HL's indflydelse i HL og på MS som forretningsførerens prioriteringer er formelt styret af HL's vedtægter m.v.</p> <p>I forhold til ejerne af HL's indflydelse på beslutninger i MS bestyrelse gælder det formelt at MS – ligesom HL - er en selvstændig juridisk enhed i form af et interessentskab med de samme ejere som i dag og med en bestyrelse udpeget af ejerne. Der vil derfor kun skulle ske en inddragelse af HL i beslutninger i MS bestyrelsen såfremt disse beslutninger har betydning for både HL og MS.</p> <p>Udfordringen er, at på trods af overholdelsen af de formelle regler for forelæggelse af sager i HL's bestyrelse og interessentskab, kan der jf. beskrivelsen af incitament og interessekonflikter opstå tvivl/myter/frustrationer – begrundede eller ubegrundede – om MS servicering f.eks. manglende/for sen inddragelse/orientering om hændelser eller om beslutninger hos forretningsfører, som kan være til ugunst for HL.</p> <p>Derfor vil det være hensigtsmæssigt, at MS samt bestyrelsen for og ejerne af HL, drøfter og aftaler tiltag, der kan reducere risikoen for tvivl/myter/frustrationer. I kapitel 6 om løsning af udfordringerne vil blive beskrevet eventuelle tiltag.</p> <p style="text-align: center;">*</p> <p>Metroselskabet har erfaring fra opgaven med at ejerkoordinere i forbindelse med anlægget af letbanen herunder koordinering i forhold til kommunerne som myndighedsbehandler. Dette vil være til gavn som forretningsfører for HL.</p>	<p>Problemstillingerne beskrevet i kolonnen vedrørende MS vil gælde både for Movia og MS. Der henvises derfor til denne beskrivelse.</p> <p>Herudover skal bemærkes at til forskel for, hvad der gælder for MS, er ejerne af HL repræsenteret i et vist omfang i Movia's bestyrelse hvilket kan begrænse tvivl/myter/frustrationer – begrundede eller ubegrundede – om f.eks. manglende/for sen inddragelse/orientering om hændelser eller om beslutninger hos forretningsfører, som kan være til ugunst for HL.</p> <p>Men uanset dette, vil det være hensigtsmæssigt, at Movia samt bestyrelsen for og ejerne af HL, drøfter og aftaler tiltag, der kan reducere risikoen for tvivl/myter/frustrationer.</p> <p style="text-align: center;">*</p> <p>Movia har erfaring med koordinering af en organisation med mange flere ejere end metroen, hvilket vil være til gavn som forretningsfører for HL.</p>

FORSKEL

Vurdering af økonomi

I nedenstående oversigter er foretaget en vurdering af problemstillinger vedrørende håndtering af budgetafvigelse, moms samt for risikoen for den samlede økonomi for HL ved at udpege enten MS eller Movia som forretningsfører.

Vurdering af økonomisk risiko for HL ved eventuelle budgetafvigelser i omkostningerne i driftsorganisationen

I forhold til økonomistyringen i HL kan der være en udfordring som handler om, hvem der skal have den økonomiske risiko for eventuelle budgetafvigelser i omkostninger for driftsorganisationen; er det forretningsføreren eller HL.

Fastsættelsen af prisen for forretningsførers løsning af opgaverne for HL, vil ske samtidig med at opgaven henlægges til forretningsfører ved lov. Af notat om forretningsførermodellen, henlagt ved lov af 22. marts 2023 udarbejdet af Kammeradvokaten Poul Schmith fremgår således, at forretningsførers modtagelse af vederlag for opgaveudførelsen skal være fastlagt på forhånd samt at betalingen ifølge praksis kan være omkostningsbaseret, men at praksis ikke synes at udelukke andre afregningsformer.

Såfremt det besluttes at budgettet på 30 mio. kr. til driftsorganisationen er en fast pris, vil den økonomiske risiko for budgetafvigelse dermed ligge hos forretningsføreren.

Såfremt takstbekendtgørelsens regler for afregning mellem HL og MS som forretningsfører for anlægsorganisation, også gælder for afregningen i forbindelse med varetagelse af opgaven som forretningsfører for driftsorganisation - hvilket er forudsat i det materiale som HL ejerne har fået forelagt den 22. juni 2023 - vil afregningen ske på baggrund af de faktiske omkostninger. Dermed vil der være en risiko for, at HL får merudgifter, hvis de faktiske omkostninger overstiger 30 mio. kr.

Begge selskaber har oplyst, at de har taget udgangspunkt i et budget på 30 mio. kr. Hertil kommer, jf. beskrivelsen i kapitel 4 om Movia's løsningssetup, muligheden for udjævning af omkostninger over en årrække samt muligheden for, hvis en uforudset begivenhed alligevel skulle opstå at kunne dække likviditetsunderskuddet gennem lån - et lån som der, jf. beskrivelsen i Movia's løsningssetup, kræver godkendelse i HL's ejerkreds.

På denne baggrund er det vurderingen, at det vil være hensigtsmæssigt at afklare om der allerede i lovgivningen om tildeling af forretningsføreropgaven, samtidig skal gives en generel hjemmel til at optage lån, der kan udjævne eventuelle budgetafvigelser mellem årene for forretningsfører i det afsatte budget til driftsorganisationen.

Herudover vurderes det ikke nødvendigt, at HL tager yderligere initiativer selvom der i forhold til afregningsreglerne i takstbekendtgørelse vil være en – nok mere formel end reel - risiko for at HL kan få en merudgift såfremt forretningsføreren ikke holder sig inden for det afsatte budget også selvom det bliver givet adgang til at optage lån, der kan udjævne budgetafvigelser mellem årene.

FORSKEL

Vurdering af problemstilling vedrørende håndtering af moms

I forhold til moms fremgår det af Movia's svar i spørgeskemaet, at ekstern fakturering vil blive håndteret med letbanens momsregler, at ydelser fra Movia vil blive pålagt moms samt at det er forventningen, at langt hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres.

Der kan således være en eventuel udfordring vedrørende momsreglerne som skal håndteres. I kapitel 6 om løsning af udfordringerne vil denne problemstilling blive adresseret.

Vurdering af risici vedrørende den samlede økonomi for HL ved at udpege enten MS eller Movia som forretningsfører

HL's samlede økonomi omfatter følgende elementer:

- Anlægsøkonomien herunder omkostninger i overgangsfasen samt eventuelle omkostninger ved claims
- Driftsøkonomien i letbanen (budget på 214 mio. kr. årligt)
- Omkostningerne til driftsorganisationen (budget på 30 mio. kr. årligt)
- Omkostningerne til vedligehold og reinvesterings i letbanen

Det er vurderingen, at risikoen for at omkostningerne vedrørende claims samt fordyrende forsinkelser og driftsforstyrrelser i overgangsfasen, bliver øget i forhold til den totaløkonomi som blev forelagt på interessentskabsmødet den 22. juni 2023, er mindre, hvis MS udpeges som forretningsfører end hvis Movia udpeges. Dette skyldes de kompetencer og den viden MS har i dag i anlægsorganisationen.

Det er vurderingen, at Movia sammen med bestyrelsen og ejerne af HL, vil have bedre muligheder end MS for gennem deres optimering af den samlede kollektive trafik i hovedstadsområdet at reducere driftsomkostninger til letbanen i forhold til de budgetterede 214 mio. kr. Det skyldes, at der for Movia er en en-til-en fysisk sammenhæng mellem flere buslinjer og letbanen. Hertil kommer mulighederne for øvrige omkostningsmæssige synergier f.eks. ved at Movia står for erstatningsbusser ved driftsproblemer på letbanen m.v.

Omkostningerne til driftsorganisationen kan nedbringes gennem udnyttelse af de omkostningssynergier, der vil være mellem HL og forretningsførers eksisterende organisation. Det er vurderingen, at i startfasen vil omkostningssynergierne for MS være større end for Movia på grund af de erfaringer og kompetencer, som MS har opbygget i forbindelse med varetagelse af opgavens som anlægsorganisation for HL. Efter startfasen vurderes der ikke at være væsentlig forskel.

Det er vurderingen, at begge selskaber har erfaringer samt en god forståelse og et godt setup for håndteringen af opgaven vedrørende vedligehold og reinvesterings. Risikoen vedrørende varetagelsen af opgaven – og dermed risikoen for unødvendige meromkostninger - vurderes derfor at være lille.

FORSKEL

Vurdering af kompetencer

I nedenstående oversigt er foretaget en vurdering af de problemstillinger der kan opstå i forhold til kompetencer med MS eller Movia som forretningsfører.

Metroselskabet (MS)	Movia
<p>Som det fremgår af beskrivelsen af problemstillinger vedrørende overgang fra anlæg til drift, vil MS i overgangsfasen have en række kompetencer enten fra idriftsættelse af nye metrolinjer eller som har været involveret i anlægsfasen eller i forbindelse med kontraktindgåelser af betydning for driften som vil kunne fastholdes og indgå i arbejdet med HL i overgangsfasen fra anlæg til drift.</p> <p>I forhold til driftskontrakten for letbanen nævner MS, at der vil være dedikerede ressourcer med ansvar for opfølgning på driftskontrakten med letbanen, så det sikres, at der er forskellige kompetencer der har ansvar for opfølgning på driftsstabilitet på hhv. letbanen og metrolinjerne.</p> <p>På længere sigt kan der være behov for, at MS vil skulle tiltrække nye kompetencer for at understøtte ejerne i optimeringen af HL i forhold til letbanens rolle i den samlede kollektive trafikbetjening i hovedstadsregionen samt understøtte planlægsarbejdet i HL såfremt ejerne måtte beslutte at udvide letbanen.</p>	<p>Som det fremgår af beskrivelsen af problemstillinger vedrørende overgang fra anlæg til drift, vil Movia i overgangsfasen have behov for at trække på nye kompetencer både ved lån fra HL's anlægsorganisation (MS) og ved nyansættelser som skal supplere de kompetencer som Movia har i dag.</p> <p>Der er således en udfordring vedrørende manglende kompetencer i Movia i starten af letbanens driftsfase. Movia har i besvarelsen af spørgeskemaet adresseret denne problemstilling og beskrevet en håndtering. I kapitel 6 om løsning af udfordringer vil denne problemstilling blive vurderet.</p> <p>På sigt vurderes det, at Movia vil kunne tiltrække og fastholde de nødvendige kompetencer for at kunne sikre driften af HL.</p> <p>I forhold til optimering af letbanen på sigt vurderes det, at Movia – i højere grad end MS - vil have en række kompetencer i organisationen, som løbende arbejder med en samlet optimering af den kollektive transport i hovedstadsregionen, som også vil være til gunst for ejerne af letbanen. Disse kompetencer vil også kunne være til gavn for HL såfremt ejerne måtte beslutte at udvide letbanen.</p>

FORSKEL

Kapitel 6 Udfordringer for Metroselskabet og Movia for varetagelse af opgaven som forretningsfører og forslag til løsning af udfordringerne.

På baggrund af vurderingerne i kapitel 5 af de to selskabers mulighed for at varetage opgaven som forretningsfører er neden for en vurdering af de væsentligste udfordringer for selskaberne med at varetage opgaven som forretningsfører. Endvidere er beskrevet forslag til løsning af udfordringerne.

Udfordringer

Metroselskabet (MS)	Movia
<p>1. Det er vurderingen, at MS på sigt vil have en udfordring i forhold til Movia i forhold til understøttelse af HL ejernes ønsker om at HL skal spille central rolle i optimering af den samlede kollektive trafikbetjening i hovedstadsregionen herunder eventuelle ønsker om udvidelse af letbanen.</p> <p>2. Det er vurderingen, at der kan være en udfordring som følge af risikoen for interessekonflikter da selskaberne både vil have opgaver for metroen og HL, risiko for optimering af driften af metroen til ugunst for driften af HL bl.a., ved at Metro Service A/S er operatør både for metroen og HL samt risiko for optimering af indtægtsdelingen til ugunst for HL.</p> <p>3. I forhold til økonomistyringen i HL kan der være en udfordring i forhold til, hvem der skal have den økonomiske risiko for eventuelle budgetafvigelser – HL eller forretningsfører. Såfremt der besluttet en fast pris på 30 mio.kr. vil risikoen ligge hos forretningsfører. Såfremt takstbekendtgørelsens regler gælder, vil afregningen ske på baggrund af de faktiske omkostninger hos forretningsfører, hvilket indebærer en risiko for HL for merudgifter ved budgetafvigelser.</p> <p>I kapitel 5 om vurdering af den økonomiske risiko er denne problemstilling yderligere beskrevet ligesom der er foretaget en risikovurdering af den samlede økonomi i HL ved at udpege enten MS eller Movia som forretningsfører.</p>	<p>1. Det er vurderingen, at Movia vil have en række udfordringer i forbindelse med overgangen fra anlæg til drift. Dette skyldes</p> <ul style="list-style-type: none">• At Movia vil have en tidsmæssig udfordring med at få opbygget en driftsorganisationen således, at den er klar i god tid før driftsstarten.• At Movia ikke har alle de kompetencer som er nødvendige til håndtering af overgangen fra anlæg til drift i organisationen.• At valg af Movia som forretningsfører vil medføre en øget kompleksitet i forhold til en situation, hvor MS viderefører sit nuværende arbejde over i rollen som forretningsfører for HL i en driftssituation. Dette i form af flere aktører og flere relationer mellem aktører, hvoraf Movia forudsætter, at nogle af disse skal håndteres via egentlige aftaler/kontrakter fx mellem MS, Movia og HL om udlån af kompetencer m.v. fra MS til Movia i overgangsfasen fra drift til anlæg. <p>2. Det er vurderingen, at der kan være en udfordring som følge af risikoen for interessekonflikter da selskabet både vil have opgaver for Movia og HL, da der kan være risiko for optimering af driften af busser til ugunst for driften af HL samt risiko for optimering af indtægtsdelingen til ugunst for HL.</p> <p>I forhold til risikoen for optimering af driften vurderes risikoen for interessekonflikter at være større for Movia end for MS da der er en tæt og ofte en-til-en fysisk sammenhæng mellem letbanen og busserne.</p> <p>3. Som beskrevet i kolonnen for MS kan der være en udfordring- også for Movia - i forbindelse med håndteringen af den økonomiske risiko for eventuelle budgetafvigelser.</p>

FORSKEL

Metroselskabet (MS)	Movia
<p>4. Ejerne af HL's indflydelse i HL og på MS som forretningsførers prioriteringer er formelt styret af HL's vedtægter m.v.</p> <p>Det er vurderingen, at der kan være en udfordring ved at der er en risiko for at der - på trods af de formelle regler - kan opstå tvivl/myter/frustrationer (begrundede eller ubegrundede) hos bestyrelse for/ejere af HL, f.eks. om manglende/for sen inddragelse/orientering om hændelser eller om beslutninger hos forretningsfører, som kan være til ugunst for HL.</p>	<p>4. I forhold til risikoen for utilfredshed med servicering af bestyrelse og ejere jf. beskrivelsen i kolonnen for MS, vurderes denne udfordring også at gælde for Movia.</p> <p>Det skal bemærkes, at ejerne af HL i et vist omfang er repræsenteret i Movia's bestyrelse, hvilket kan begrænse risikoen.</p> <p>5. I forhold til moms fremgår det af Movia's besvarelse af spørgeskemaet, at hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres. Der kan således være en eventuel udfordring vedrørende håndtering af moms.</p>

Forslag til løsning af udfordringerne

Nedenfor er udarbejdet forslag til løsning af de udfordringer som er beskrevet ovenfor.

Nogle af udfordringerne og dermed også forslag løsninger er de samme for begge selskaber. Dette er beskrevet i oversigten.

Som en del af beslutningsgrundlaget for HL's ejerkreds er desuden udarbejdet præsentation af de to selskabers styrker og udfordringer som forretningsfører samt forslag til løsning af udfordringerne. Præsentationen er vedlagt som bilag.

Forslag til løsning vedrørende optimering af letbanen i forhold den samlede kollektive trafikbetjening i hovedstadsregionen

Det er vurderingen, at Movia vil have bedre muligheder end MS for at optimere letbanen i forhold til den samlede kollektive trafikbetjening i hovedstadsregionen herunder indgå i overvejelser og planlægning såfremt ejerne af HL måtte ønske at udvide letbanen.

Dermed ikke sagt at MS ikke vil kunne varetage opgaven med at få integreret letbanen godt i den samlede optimering af den kollektive trafik, men at det er vurderingen at Movia vil kunne gøre det bedre.

Dette skyldes, at Movia - bl.a. på grund af bussernes fysiske sammenhæng med øvrige kollektive transportformer i regionen - har særlige kompetencer og muligheder for at understøtte denne optimering.

Dette giver bedre mulighed for optimering gennem køreplanlægning, fokus på gode skift mellem trafikformerne, trafikinformation og sammenhæng for kunderne. Hertil kommer mulighederne for fælles interessevaretagelse samt kommunikations- og markedsføringsindsatser der fremmer letbanen og mulighederne for at etablere en enstregen betjening af politikerne i spørgsmål om kollektiv transport.

Såfremt HL's ejere vælger MS som forretningsfører kan der derfor være behov for at iværksætte tiltag i HL som kan understøtte letbanens rolle i optimeringen af den samlede kollektive trafikbetjening. I første omfang anbefales det, at HL's ejere tager en drøftelse med MS om problemstillingen herunder en drøftelse

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

af mulige løsninger på udfordringen f.eks. at MS tilvejebringer de nødvendige kompetencer internt i MS eller at MS helt eller delvist outsourcer opgaven f.eks. til Movia.

Forslag til løsning vedrørende overgang fra anlæg til drift

Det er vurderingen, at Movia vil have en række udfordringer i forbindelse med overgangen fra anlæg til drift. Dette skyldes at Movia vil have en tidsmæssig udfordring med at få opbygget en driftsorganisation således, at den er klar i god tid før driftsstarten samt at Movia ikke har alle de kompetencer som er nødvendige til håndtering af overgangen fra anlæg til drift i organisationen.

Dette indebærer en større risiko, end hvis MS bliver forretningsfører, for at totaløkonomien i HL kan blive forværret i forhold til det, som blev fremlagt på interessentskabsmødet den 22. juni 2023 som følge af håndteringen af claims samt fordyrende forsinkelser og driftsforstyrrelser.

Hertil kommer at valg af Movia som forretningsfører vil medføre en øget kompleksitet i forhold til en situation, hvor MS viderefører sit nuværende arbejde over i rollen som forretningsfører. Dette i form af flere aktører og flere relationer mellem aktører, hvoraf Movia forudsætter, at nogle af disse skal håndteres via egentlige aftaler/kontrakter fx mellem MS, Movia og HL om udlån af kompetencer m.v. fra MS til Movia i overgangsfasen fra drift til anlæg.

Med henblik på at understøtte en god overgang fra anlæg til drift har Movia foreslået, at der kan etableres en midlertidig projektorganisation i overgangsfasen med kompetencer fra både MS, Movia og Metro Service A/S, hvorefter der gradvist over 3 ½ år overføres opgaver permanent til driftsorganisationen for HL. Movia vil ansætte en banedirektør i Movia's direktion med særligt fokus på overgangsperioden og vil også i en periode have behov for trække på ressourcer i MS herunder låne medarbejdere i MS.

Udfordringen ved en midlertidig organisation med deltagelse af de to selskaber kan være at ansvaret for at overgangen bliver en succes, ikke kan placeres entydigt. Det skal derfor sikres, at der ikke er tvivl for HL om, hvem der har det overordnede ansvar.

Movia har derfor foreslået, at ansvaret for den midlertidige projektorganisation vil være placeret entydigt hos den administrerende direktør for Movia.

Den midlertidige projektorganisation vurderes at være et godt og nødvendigt tiltag for at reducere risici i overgangsfasen, men det vurderes fortsat at risici med Movia som forretningsfører vil være større end hvis MS udpeges som forretningsfører.

Forslag til løsning vedrørende interessekonflikter

Det er vurderingen, at der kan være interessekonflikter uanset om MS eller Movia bliver forretningsfører for HL.

Interessekonflikterne vurderes primært at vedrøre forhold, der knytter sig til at medarbejderne både vil have opgaver for forretningsføreren og HL, forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere driften af forretningsførers metro eller busser og lokal tog til ugunst for driften af HL samt forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere indtægtsdelingen mellem letbanen og metroen, busser eller lokal tog til ugunst for HL.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

I forhold til risikoen for risikokonflikter i forhold til driften af letbanen kan dette være særligt aktuelt for MS da Metro Service A/S er operatør både for metroen og HL. Det skal bemærkes, at MS i sin besvarelse af spørgsmål herom nævner at såfremt MS/HL måtte konstatere, at der foretages dispositioner, som udfordrer driftsstabiliteten eller udfordrer en driftskontrakt, vil MS/HL forfølge sagen over for Metro Service A/S og om nødvendigt involvere øverste topledelse og ejerkreds i og bag selskabet.

Der kan være følgende løsninger på udfordring vedrørende risikoen for interessekonflikter mellem forretningsfører og HL:

- Ledelsesfokus og ansvar på opgaven med henblik på at undgå, at der opstår en kultur hos forretningsfører, hvor metro eller busser og lokaltog er "vigtigere" end letbanen.
- I konkrete situationer f.eks. i forbindelse med (gen)udbud af kontrakter kan der (fortsat) udarbejdes fortrolighedserklæringer for medarbejdere samt sikre at adgang til data begrænses.
- I forhold til risikoen for interessekonflikter i forbindelse med prioriteringen mellem driften af metroen/busser og letbanen vil det være nødvendigt at være åben overfor både HL ejerne som forretningsførers ejere såfremt sådanne situationer opstår således at der ikke opstår myter/fortællinger om hvorfor man har prioriteret som man gør. Forretningsfører og ejerne bør derfor drøfte og aftale, hvordan forretningsfører i sådanne konkrete situationer orienterer om hvordan og hvorfor man har prioriteret som man har.
- Vedrørende risikoen for interessekonflikter vedr. prisfastsættelse af produkterne og indtægtsdelingsmodellen kan disse begrænses/håndteres bl.a. som beskrevet af MS og Movia i besvarelsen af spørgeskemaet ved f.eks. specifikke forretningsfører/selskabsinstrukser, selvstændig repræsentation af HL i arbejdet med indtægtsdelingen herunder såfremt der sker i væsentlige ændringer af den bekendtgørelse der regulerer området. Herudover kan en løsning som MS nævner også være; "outsourcing" af visse afgrænsede opgaver/deltagelse i DOT arbejdsgrupper f.eks. ved at inddrage ekstern rådgivning, direkte ophæng på revisorer eller på et bestyrelsesmedlem. Det skal hertil bemærkes, at MS nævner, at både MS og HL revisorer vil påse, at afregningen af indtægter sker i henhold til bekendtgørelsen og rapporterer herom en gang årligt i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i henholdsvis MS og HL.

Forslag til løsning vedrørende økonomisk risiko for eventuelle budgetafvigelse

I forhold til økonomistyringen i HL kan der være en udfordring i forhold til hvem, der skal have den økonomiske risiko for eventuelle budgetafvigelse i omkostninger for driftsorganisationen – forretningsfører eller HL.

Såfremt det besluttes at budgettet på 30 mio. kr. til driftsorganisationen er en fast pris, vil den økonomiske risiko for budgetafvigelse ligge hos forretningsfører.

Såfremt takstbekendtgørelsens regler for afregning mellem HL og MS i forbindelse med anlæg af letbanen også gælder for afregningen i forbindelse med varetagelse af opgaven som forretningsfører for driftsorganisation - hvilket er forudsat i det materiale som HL ejerne har fået forelagt den 22. juni 2023 - vil afregningen ske på baggrund af de faktiske omkostninger. Dermed vil der være en risiko for at HL får merudgifter, hvis de faktiske omkostninger hos forretningsfører overstiger 30 mio. kr.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Begge selskaber har oplyst, at de har taget udgangspunkt i et budget på 30 mio. kr. Selskaberne må derfor forventes at overholde budgettet. Hertil kommer, jf. beskrivelsen i kapitel 4 om Movia's løsningssetup, muligheden for udjævning af omkostninger over en årrække samt muligheden for, hvis en uforudset begivenhed alligevel skulle opstå at kunne dække likviditetsunderskuddet gennem lån – et lån som der jf. beskrivelsen i Movia's løsningssetup kræver godkendelse i HL's ejerkreds.

På denne baggrund er det vurderingen, at det vil være hensigtsmæssigt at afklare om der allerede i lovgivningen om tildeling af forretningsføreropgaven, samtidig skal gives en generel hjemmel til at optage lån, der kan udjævne eventuelle budgetafvigelse mellem årene for forretningsfører i det afsatte budget til driftsorganisationen.

Herudover vurderes det ikke nødvendigt, at HL tager yderligere initiativer selvom der i forhold til afregningsreglerne i takstbekendtgørelse vil være en – nok mere formel end reel - risiko for at HL kan få en merudgift såfremt forretningsføreren ikke holder sig inden for det afsatte budget.

Forslag til løsning vedrørende moms

Af Movia's besvarelse af spørgeskemaet om deres løsningssetup fremgår det, at hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres.

Der kan således være en eventuel udfordring vedrørende håndtering af moms.

Løsningen på udfordringen kan i første omgang være at få undersøgt – eventuelt med inddragelse af ekstern ekspertise - om der er reelt et problem og hvilke muligheder der i givet fald vil være for at løse det. Såfremt der viser sig at være et problem anbefales at det søges håndteret i forbindelse med lovgivningen om tildeling af forretningsførerskabet.

Forslag til løsning vedrørende utilfredshed med servicering af bestyrelse og ejere f.eks. ved manglende eller for sen inddragelse eller orientering af bestyrelse/ejere af HL

Det er vurderingen, at der er en risiko for at der - på trods af de formelle regler i vedtægter m.v. om servicering af bestyrelser og ejere i interessentskabet - kan opstå tvivl/myter/frustrationer (begrundede eller ubegrundede) hos bestyrelse for/ejere af HL, om forretningsførers servicering f.eks. manglende/for sen inddragelse/orientering om hændelser eller om beslutninger hos forretningsfører, som kan være til ugunst for HL.

Løsningen på denne udfordring kan være, at forretningsføreren samt bestyrelsen for og ejerne af HL, drøfter tiltag for god inddragelse af bestyrelse og ejere herunder hvilke situationer der kan være tale om og hvordan risikoen kan reduceres. Resultaterne heraf kan eventuelt udgøre en selvstændig aftale eller på anden vis understøttes i vedtægter mv.

Endvidere kan bestyrelse og ejere gennemføre en evaluering af forretningsførers løsning af opgaverne for HL, når overgangen fra anlæg til drift og håndteringen af eventuelle claims er afsluttet og letbanen er i sikker drift. Evalueringen kan bl.a. omfatte forretningsførers håndtering af arbejdet med letbanens drift og økonomi herunder med at understøtte en positiv udvikling i antallet af passagerer samt arbejdet med optimering af letbanens drift i forhold til den øvrige kollektive trafikbetjening i hovedstadsregionen og ejernes eventuelle overvejelser om udvidelse af letbanen. Endvidere kan det omfatte forretningsførers opgave med servicering af bestyrelse og ejere samt samarbejdet med øvrige nøgleaktører inden for den kollektive trafikbetjening af hovedstadsregionen. Evalueringen vil som udgangspunkt være bagudrettet,

FORSKEL

men kan også indeholde en vurdering af forretningsførers muligheder for fremadrettet at understøtte drift og udvikling af letbanen.

FORSKEL

Kapitel 7 Samlet vurdering af valg af forretningsfører

På baggrund af de to selskabers bud på løsningssetup for varetagelse af opgaven som forretningsfører samt vurderingen i kapitel 5 og 6 af styrker og udfordringer samt forslag til løsning af udfordringerne, er i dette kapitel beskrevet FORSKEL's samlede vurdering af valg af forretningsfører og anbefaling til valg af driftsorganisation for Hovedstadens Letbane.

Der konkluderes og anbefales for hvert opgaveområde som samles til en samlet anbefaling vedrørende valg af driftsorganisation for HL.

Selvom de to selskabers styrker og udfordringer på mange områder ligner hinanden, er der også en række væsentlige forskelle. Valget af forretningsfører vil derfor afhænge af hvilke styrker HL's ejerkreds lægger vægt på samt omfanget og karakteren af udfordringerne for selskaberne og en vurdering af mulighederne for at løse dem.

En væsentlig parameter er det tidsmæssige aspekt for letbanen – dvs. hvordan man vægter letbanens funktion med en kort/mellemlang tidshorisont versus letbanens funktion i den længere tidshorisont.

Den korte/mellemlange tidshorisont handler bl.a. om at få størst mulig sikkerhed for en god overgang fra anlæg til drift herunder håndteringen claims samt færrest mulige driftsgener og største omkostningssynergier i letbanens første år. Altså kort sagt i videst muligt omfang at sikre, at letbanen sættes rettidigt i drift, i den rigtige kvalitet og indenfor den senest aftalte totaløkonomi.

Den længere tidshorisont handler om at få størst mulig sikkerhed for på sigt at kunne optimere og opnå transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen. Endvidere indgår langsigtede ønsker til organiseringen af den kollektive trafik.

Udgangspunktet for anbefalingerne er en vurdering af selskabernes løsningssetup for de forskellige opgaveområder i driftsorganisationen som samles til en samlet anbefaling af valg af driftsorganisation for HL.

Konklusion og anbefalinger for hvert opgaveområde samt langsigtede ønsker til organiseringen af den kollektive trafik

Kontraktstyring primært styring af operatørkontrakten (p.t. Metro Service A/S)

I letbanens overgangsfase fra anlæg til drift samt i de første år af letbanens drift er det FORSKEL's vurdering, at der vil være størst sikkerhed for at få løst opgaverne bedst såfremt HL vælger MS som forretningsfører. Dette skyldes, at MS i i god tid inden driftsstart vil have opbygget en driftsorganisation med de kompetencer der skal til for at varetage kontraktstyringen, at MS som forretningsfører for anlæg af letbanen har stået for udbud og indgåelse af operatørkontrakten og dermed har et indgående kendskab til kontrakten samt at MS allerede har samarbejde og relationer til operatøren.

Hertil kommer håndteringen af claims m.v. som vedrører anlægskontrakter, hvor MS ligeledes i overgangsfasen har de kompetencer som er nødvendige for at kunne løse opgaven.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Movia har i dag kompetencer og stor erfaring med kontraktstyring, men vil i overgangsfasen have behov for at opbygge kompetencer og låne kompetencer fra HL's anlægsorganisation (MS) i overgangsfasen for at løse kontraktstyringsopgaven både i forhold til operatørkontrakten og opgaven vedr. claims m.v. på anlægskontrakterne. De nødvendige aftaler for at sikre udlån af kompetencer m.v. udgør en selvstændig risiko for overgang fra anlæg til drift, da sådanne aftaler kan være vanskelige at indgå – herunder tidsnok til at kunne understøtte tids- og aktivitetsplanen for letbanens overgang fra anlæg til drift.

Efter overgangsfasen (som kan forventes at vare flere år) vil Movia gradvist få opbygget de nødvendige kompetencer og vurderes herefter at kunne varetage kontraktstyringsopgaven på samme niveau som MS.

Eksterne samarbejder herunder deltages i DOT og Rejseplan og Rejsekort A/S, indtægtsstyring- og deling samt takstfastsættelse

Både MS og Movia deltager i dag i arbejdet i DOT samt i Rejseplan og Rejsekort A/S og har begge stor erfaring med indtægtsstyring- og deling samt takstfastsættelse bl.a. fra arbejdet med takstfordelingsmodellen og vil derfor kunne løse opgaven vedrørende eksterne samarbejder for HL. For begge selskaber gælder, at der kan være risiko for en interessekonflikt til ugunst for HL. Der henvises til afsnit om udfordringen vedrørende interessekonflikter i kapitel 5 og 6 for en gennemgang af denne interessekonflikt og hvad der kan gøres for at reducere risikoen.

Ejerkoordinering

Både MS og Movia har stor erfaring med ejerkoordinering både i interessentskabet, borgmesterkreds og forvaltninger m.v. i ejerkommuner samt koordinering i fælles direktørfora med deltagelse fra ejerkommunerne.

MS har som forretningsfører for HL forberedt tre tekniske aftaler, som tilsammen skal regulere forholdet mellem ejerne og HL i relation til driften af letbanen. Dette vil i givet fald være en opgave som Movia – i modsætning til MS - skal sætte sig ind i, men det vurderes ikke at have betydning for om Movia kan løfte opgaven med at implementere aftalerne.

Det er FORSKEL's vurdering, at begge selskaber vil kunne varetage opgaven med ejerkoordinering på betryggende vis herunder inddrage og tage hensyn til de ønsker som ejerne måtte have til det.

Tekniske aftaler og servitutter

Både MS og Movia (bl.a. fra Lokaltog) har erfaring og kompetencer med arbejdet med tekniske aftaler i forhold til kommuner m.v., servitutter i forhold til private lodsejere samt tredjepartsprojekter.

Metro Service A/S vil være infrastrukturforvalter for Hovedstadens Letbane og dermed ansvarlig for sikker drift. Der skal derfor opbygges og operationaliseres et samarbejde mellem HL's forretningsfører og Metro Service A/S om håndteringen af denne opgave herunder håndteringen af tredjepartsprojekter for at sikre at disse giver anledning til mindst mulige driftsforstyrrelser af letbanen.

MS har i dag et tilsvarende samarbejde med Metro Service A/S som er infrastrukturforvalter på metroen. Movia har via Lokaltog et kendskab til sådanne opgaver, da Lokaltog selv er infrastrukturforvalter på lokaltogene.

FORSKEL

Movia og Lokaltog's erfaringer vedrører – i modsætning til MS - kørsel i åbent terræn og minder derfor mere om det som gælder for letbanen. Hertil kommer at Movia i modsætning til MS har erfaring med lokomotivførere og buschauffører, hvilket ikke gælder for MS da metrogene er førerløse.

MS har – jf. forrige afsnit om ejerkoordinering - som forretningsfører for HL forberedt tre tekniske aftaler, som tilsammen skal regulere forholdet mellem ejerne og HL i relation til driften af letbanen og har dermed opbygget en konkret viden om disse som Movia ikke har p.t.

Det er FORSKEL's samlede vurdering, at ovenstående forskelle ikke er væsentlige i forhold til at kunne varetage opgaven og derfor ikke bør få væsentlig betydning for valget af forretningsfører for HL.

Økonomi, HR og jura

Både MS og Metroselskabet har erfaring og kompetencer til at kunne varetage opgaverne vedrørende økonomi, HR og jura for HL og har fokus på og erfaring med de særlige forhold, der knytter sig til at sikre adskillelse af data, økonomikredse m.v. mellem HL og de to selskabers øvrige aktiviteter.

For begge selskaber gælder at der kan være risiko for, at der kan opstå interessekonflikter m.v. som følge af at medarbejderne i selskaberne både har opgaver for selskabet og for HL. Der henvises til afsnit i kapitel 5 og 6 om vurdering af interessekonflikter for en beskrivelse af disse og forslag til løsninger der kan reducere risikoen.

MS vil i overgangsfasen have et forspring da de - i højere grad end Movia - allerede i dag har de medarbejderkompetencer, der er nødvendige for at varetage opgaven.

MS vil endvidere have en faktuel viden om finansieringsforhold herunder lån i letbanen da MS har været forretningsfører for HL i anlægsfasen.

Movia har erfaring og kompetencer med finansieringsforhold som dem, der gælder for HL fra andre projekter og vurderes derfor hurtigt at kunne tilegne sig den viden og de kompetencer der knytter sig til løsning af opgaven.

Det er derfor FORSKEL's samlede vurdering, at ovenstående forskelle ikke er væsentlige i forhold til at kunne varetage opgaven og derfor ikke bør få væsentlig betydning for valget af forretningsfører for HL.

Kommunikation, presse og markedsføring

Både MS og Movia har erfaring og kompetencer til at kunne varetage opgaven vedrørende kommunikation, presse og markedsføring.

Begge selskaber har erfaring fra kommunikationsopgaver både i forbindelse med implementering af nye linjer enten metro eller busser og den efterfølgende driftsfase.

Som nævnt i afsnittet om tekniske aftaler og servitutter har Movia og Lokaltog – i modsætning til MS – erfaringer med problemstillinger i forhold til kørsel i åbent terræn og minder derfor mere om det som gælder for letbanen. Disse erfaringer vil Movia også kunne trække på i kommunikationsopgaven for HL.

Det forhold, at letbanen og busser arbejder tættere sammen om passagerne da mange buslinjer krydser letbanen kan indebære en synergi for Movia da kommunikationskoordineringen vil foregå med interne ressourcer, mens MS skal koordinere eksternt (med Movia) om disse forhold. Denne problemstilling gælder dog også i dag, hvor der er et samarbejde mellem selskaberne som håndterer opgaven.

FORSKEL

Det er derfor FORSKEL's vurdering, at ovenstående forskelle ikke er væsentlige i forhold til at kunne varetage opgaven og derfor ikke bør få væsentlig betydning for valget af forretningsfører for HL.

Reinvesteringer og vedligehold

Både MS og Movia har erfaring og kompetencer, som betyder at de vil kunne håndtere opgaverne vedr. reinvestering og vedligehold samt genudbud af kontrakter for HL.

MS har i sit løsningssetup udarbejdet en kompetent beskrivelse af, hvordan man forestiller sig at arbejdet vedrørende reinvesteringer og vedligehold vil blive udført herunder orientering og forelæggelse for bestyrelse og ejerkreds.

Det samme gælder Movia som i høj grad har taget udgangspunkt i den erfaring og viden, som findes i Lokaltog.

I forhold til (gen)udbud af kontrakter for HL, kan der for begge selskaber være en problemstilling omkring interessekonflikt, da selskaberne også vil have tilsvarende opgaver som vedrører selskabets øvrige aktiviteter i form af metro, busser eller lokaltog. Der henvises til afsnittet om interessekonflikter for en beskrivelse af disse og forslag til løsninger der kan reducere risikoen.

Det er derfor FORSKEL's vurdering, at der ikke er væsentlige forskelle i forhold til at kunne varetage opgaven vedrørende reinvesteringer og vedligehold samt (gen)udbud af kontrakter, mellem MS eller Movia som forretningsfører for HL.

Bestyrelse og interessentskab

Både MS og Movia har erfaring og kompetencer til at kunne varetage opgaven vedrørende servicering af bestyrelse og interessentskab.

MS har erfaring som forretningsfører for anlæg af letbanen og fra betjening af bestyrelse og ejere af Metroselskabet.

Movia har erfaring fra arbejdet i Movia's bestyrelse og Lokaltog A/S.

Serviceringen af bestyrelsen og ejerne for interessentskabet er formelt styret af HL's vedtægter m.v.

Der kan imidlertid være en risiko for at der - på trods af de formelle regler - kan opstå tvivl/myter/frustrationer (begrundede eller ubegrundede) hos bestyrelse for/ejere af HL om serviceringen f.eks. om manglende/for sen inddragelse/orientering om hændelser eller om beslutninger hos forretningsfører, som kan være til ugunst for HL.

Problemstillingen gælder uanset om MS eller Movia udpeges som forretningsfører med den forskel at ejerne af HL i et vist omfang er repræsenteret i Movia's bestyrelse, hvilket kan begrænse risikoen. Problemstillingen er beskrevet i afsnittet om udfordringer og løsninger på disse.

Det er FORSKEL's vurdering, at der ikke er væsentlige forskelle mellem MS og Movia i forhold til at kunne varetage opgaven vedrørende servicering af bestyrelse og interessentskab.

FORSKEL

Langsigtede ønsker til organiseringen af den kollektive trafik

Opgaverne vedrørende planlægning, drift og udvikling af den kollektive trafik er i hovedstadsregionen fordelt på flere aktører. Der har tidligere været overvejelser om at ændre organiseringen med henblik på at optimere og koordinere den kollektive trafikbetjening bedre.

En af de seneste ændringer er oprettelsen af DOT samarbejdet mellem DSB, Movia og Metroselskabet, som arbejder for at gøre det nemt at være kunde i den offentlige transport på Sjælland og øerne gennem fælles kundeservice, koordineret trafikinformation og sammenhængende køreplaner, billetkøb og priser.

Uanset om man udpeger MS eller Movia som forretningsfører vil HL indgå i det fællesskab som eksisterer i dag og må dermed også antages at ville indgå i overvejelserne om nye fællesskaber – evt. gennem sammenlægninger - såfremt der sker ændringer i organiseringen af den samlede kollektive trafik.

I forhold til den samlede kollektive transport i hovedstadsregionen og mulighederne for at optimere de transportmæssige synergier er det FORSKEL's vurdering, at Movia i højere grad end MS vil kunne understøtte denne opgave.

Dette skyldes, at Movia's transportformer (primært busserne) og letbanen ofte hænger sammen fysisk på banelinjen, men også i forhold til DSB, metroen og lokaltog. MS har også sammenhængende banelinjer i forhold til toge og busser, men Movia's buslinjer har det i endnu højere grad på tværs af hele regionen.

Dette betyder også, at Movia har en organisation, der i det daglige arbejder med transportoptimering på kort og lang sigt af busser (og lokaltog) i forhold til de øvrige kollektive transportformer i hovedstadsregionen.

Såfremt ejerne af HL ønsker at udvide letbanen, vurderes det at Movia i højere grad end MS vil kunne understøtte denne opgave i forhold til optimering af den samlede kollektive trafik jf. de opgaver Movia har med koordinering og optimering af busserne i hovedstadsregionen og de kompetencer herom der findes i organisationen.

Anbefalinger

Selvom de to selskabers styrker og udfordringer på mange områder ligner hinanden, er der også en række væsentlige forskelle. Valget af forretningsfører vil derfor afhænge af hvilke styrker HL's ejerkreds lægger vægt på samt omfanget og karakteren af udfordringerne for selskaberne og en vurdering af mulighederne for at løse dem.

Til illustration af denne problemstilling er neden for udarbejdet en oversigt som søger at vise, hvilke parametre HL's ejerkreds kan vurdere når de skal træffe beslutningen.

Parametrene er søgt vurderet ud fra væsentlighed i tre grupper – stor væsentlighed, mellem væsentlighed og mindre væsentlighed.

En væsentlig parameter er, om man ønsker en løsning som giver størst sikkerhed for en god overgang fra anlæg til drift og god drift i de første driftsår eller om man lægger vægt på de mere langsigtede potentialer for, at letbanen og organisationen bag letbanen får en central placering i optimeringen af den samlede kollektive transport i hovedstadsregionen.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Herudover skal HL generelt være opmærksom på at MS - på trods af loyalitet og kontraktmæssige forpligtelser - kan have manglende incitament til altid at prioritere arbejdet med overgang fra anlæg til drift for HL i forhold til arbejdet med metroen, hvis de ikke bliver valgt som forretningsfører.

Til sidst præsenteres en model, som kombinerer hensynet på kort sigt om sikker overgang fra anlæg til drift samt de hensyn, der er på længere sigt bane med optimering og opnåelse af transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen.

Hvad taler for at vælge Metroselskabet?	Væsentlighed
Stor vægt på størst mulig sikkerhed for drift fra dag et og god overgang fra anlæg til drift. Der vil således være større sikkerhed for, at MS vil kunne etablere en driftsorganisation - bl.a. baseret på de erfaringer MS har fra anlæg af letbanen - i god tid inden driftsstarten	Stor
Størst mulige kompetence – og omkostningssynergier i driftsorganisationen i de første af letbanen driftsår. Dette skyldes, at MS samtidig varetager drift, vedligehold og reinvestering i metro, udvikling og anlæg af metrolinjer, hvilket giver mulighed for at udvikle og fastholde en række kompetencer som også vil være til gavn for letbanen. På mellemlangt og langt sigt vurderer FORSKEL, at der ikke er væsentligt forskel i kompetence- og omkostningssynergierne for de to selskaber.	Mellem
Mindre risiko for at totaløkonomien i HL afviger i forhold til det, som blev fremlagt på interessentskabsmødet den 22. juni 2023. FORSKEL vurderer således, at MS vil have bedre mulighed for at varetage og styre overgangen fra drift til anlæg herunder håndteringen af claims samt undgå fordyrende forsinkelser og driftsforstyrrelser	Stor
Mindre kompleksitet i overgangsfasen idet MS i modsætning til Movia ikke behøver at indgå en række aftaler med andre aktører (f.eks. MS og Metro Service A/S) for at kunne håndtere overgangsfasen	Mellem

Hvad taler for at vælge Movia?	Væsentlighed
Stor vægt på mulighederne for på sigt at optimere og opnå transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen. Dette skyldes, at det er FORSKEL's vurdering, at Movia - bl.a. på grund af bussernes fysiske sammenhæng med øvrige kollektive transportformer i regionen - har særlig erfaring, kompetencer og muligheder for at understøtte denne optimering. Det drejer sig om køreplanlægning, skift mellem trafikformerne, trafikinformation og sammenhæng for kunderne, mulighederne for fælles interessevaretagelse kommunikations- og markedsføringsindsatser der understøtter letbanen og etablerer en enstregen betjening af politikerne i spørgsmål om kollektiv transport samt med planlægnings- og tilpasningsopgaver i samarbejde med øvrige nøgleaktører inden for den kollektive trafikbetjening af hovedstadsregionen	Stor
Større kompetence- og omkostningsmæssige synergier i driften af letbanen på mellemlangt og lang sigt f.eks. ved, at Movia står for erstatningsbusser ved driftsproblemer på letbanen eller ved at etablere et fælles billetkontrollørkorps	Mellem

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Hvilke beslutningsparametre vil være stort set de samme uanset om man vælger Metroselskabet og Movia?	Væsentlighed
Risikoen for interessekonflikter da medarbejderne både vil have opgaver for forretningsfører og HL, risiko for optimering af driften af busser/metro til ugunst for driften af HL samt risiko for optimering af indtægtsdelingen til ugunst for HL. Det er dog samtidigt FORSKEL's vurdering, at fordelene ved at vælge veletablerede selskaber som enten MS eller Movia som forretningsfører, langt overstiger ulemperne i form risiko for interessekonflikter i forhold til selskabernes eksisterende opgaver.	Mellem/ mindre
Utilfredshed med servicering af bestyrelse og ejere f.eks. ved manglende eller for sen inddragelse eller orientering af bestyrelse/ejere af HL	Stor
Risikoen for manglende optimering af vedligehold og reinvesteringer i letbanen. For begge selskaber vurderes risikoen at være lille	Mellem

De udfordringer, der vil være såfremt HL vælger enten MS eller Movia som forretningsfører, vurderes et stykke hen af vejen at kunne reduceres af nedenstående forslag til løsning på udfordringerne. Forskellen mellem at vælge enten MS eller Movia som forretningsfører vil derfor ligeledes kunne begrænses.

Derfor bør de foreslåede løsninger på udfordringerne også være et væsentligt element i beslutningsgrundlaget for ejerne.

Neden for er beskrevet hvilke løsninger på problemstillinger, der kan iværksættes i forhold til at begrænse udfordringerne, hvis enten MS eller Movia vælges som forretningsfører for driftsorganisationen i HL samt løsninger på problemstillinger som bør iværksættes uanset om MS eller Movia bliver forretningsfører.

Forslag til løsning af udfordring såfremt MS bliver forretningsfører

Det er FORSKEL's vurdering, at Movia vil have bedre muligheder end MS for på sigt at optimere og opnå transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen. Dette skyldes, at Movia - bl.a. på grund af bussernes fysiske sammenhæng med øvrige kollektive transportformer i regionen - har særlige kompetencer og muligheder for at understøtte denne optimering.

Dermed ikke sagt at MS ikke vil kunne varetage opgaven med at få integreret letbanen godt i den samlede optimering af den kollektive trafik, men at det er vurderingen at Movia vil kunne gøre det bedre.

Såfremt HL's ejere vælger MS som forretningsfører kan der derfor være behov for at iværksætte tiltag i HL som kan understøtte letbanens rolle i optimeringen af den samlede kollektive trafikbetjening. I første omfang anbefaler FORSKEL, at HL's ejere tager en drøftelse med MS om problemstillingen herunder en drøftelse af mulige løsninger på udfordringen f.eks. at MS tilvejebringer de nødvendige kompetencer internt i MS eller at MS helt eller delvist outsourcer opgaven f.eks. til Movia.

Forslag til løsning af udfordring såfremt Movia bliver forretningsfører

Det er FORSKEL's vurdering, at Movia vil have en flerårige række udfordringer i forbindelse med overgangen fra anlæg til drift. Dette skyldes at Movia vil have en tidsmæssig udfordring med at få opbygget en driftsorganisation således, at den er klar i god tid før driftsstarten samt at Movia ikke har alle de kompetencer som er nødvendige til håndtering af overgangen fra anlæg til drift i organisationen.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Dette indebærer en større risiko, end hvis MS bliver forretningsfører, for at totaløkonomien i HL kan blive forværret i forhold til det, som blev fremlagt på interessentskabsmødet den 22. juni 2023 som følge af håndteringen af claims samt fordyrende forsinkelser og driftsforstyrrelser.

Hertil kommer at valg af Movia som forretningsfører vil medføre en øget kompleksitet i forhold til en situation, hvor MS viderefører sit arbejde nuværende arbejde over i rollen som forretningsfører. Dette i form af flere aktører og flere relationer mellem aktører, hvoraf Movia forudsætter, at nogle af disse skal håndteres via egentlige aftaler/kontrakter fx mellem MS, Movia og HL om udlån af kompetencer m.v. fra MS til Movia i overgangsfasen fra drift til anlæg.

Med henblik på at understøtte en god overgang fra anlæg til drift har Movia foreslået, at der kan etableres en midlertidig projektorganisation i overgangsfasen med kompetencer fra både MS, Movia og Metro Service A/S, hvorefter der gradvist over 3 ½ år overføres opgaver permanent til driftsorganisationen for HL. Movia vil ansætte en banedirektør i Movia's direktion med særligt fokus på overgangsperioden og vil også i en periode have behov for trække på ressourcer i MS herunder låne medarbejdere i MS.

Udfordringen ved en midlertidig organisation med deltagelse af de to selskaber kan være at ansvaret for at overgangen bliver en succes, ikke kan placeres entydigt. Det skal derfor sikres, at der ikke er tvivl for HL om, hvem der har det overordnede ansvar.

Movia har derfor foreslået, at ansvaret for den midlertidige projektorganisation vil være placeret entydigt hos den administrerende direktør for Movia.

FORSKEL vurderer, at den midlertidige projektorganisation vil være et godt og nødvendigt tiltag for at reducere risici i overgangsfasen, men det vurderes fortsat, at de ovenfor beskrevne risici vil være større, hvis Movia udpeges som forretningsfører end hvis MS udpeges.

Forslag til løsning af udfordringer uanset om MS eller Movia, bliver forretningsfører for HL

Interessekonflikter

Det er FORSKEL's vurdering, at der kan være interessekonflikter uanset om MS eller Movia bliver forretningsfører for HL.

Interessekonflikterne vurderes primært at vedrøre forhold der knytter sig til at medarbejderne både vil have opgaver for forretningsføreren og HL, forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere driften af forretningsførers metro eller busser og lokal tog til ugunst for driften af HL samt forhold der knytter sig til mulighederne for at optimere indtægtsdelingen mellem letbanen og metroen, busser eller lokal tog til ugunst for HL.

I forhold til risikoen for risikokonflikter i forhold til driften af letbanen kan dette være særligt aktuelt for MS da Metro Service A/S er operatør både for metroen og HL. Det skal bemærkes, at MS i sin besvarelse af spørgsmål herom nævner, at såfremt MS/HL måtte konstatere, at der foretages dispositioner, som udfordrer driftsstabiliteten eller udfordrer en driftskontrakt, vil MS/HL forfølge sagen over for Metro Service A/S og om nødvendigt involvere øverste topledelse og ejerkreds i og bag selskabet.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Der kan være følgende løsninger på udfordring vedrørende risikoen for interessekonflikter mellem forretningsfører og HL:

- Ledelsesfokus og ansvar på opgaven med henblik på at undgå at der opstår en kultur hos forretningsfører, hvor metro eller busser og lokaltog er "vigtigere" end letbanen.
- I konkrete situationer f.eks. i forbindelse med (gen)udbud af kontrakter kan der (fortsat) udarbejdes fortrolighedserklæringer for medarbejdere samt sikre at adgang til data begrænses.
- I forhold til risikoen for interessekonflikter i forbindelse med prioriteringen mellem driften af metroen/busser og letbanen vil det være nødvendigt at være åben overfor både HL ejerne som forretningsførers ejere såfremt sådanne situationer opstår således at der ikke opstår myter/fortællinger om hvorfor man har prioriteret som man gør. Forretningsfører og ejerne bør derfor drøfte og aftale, hvordan forretningsfører i sådanne konkrete situationer orienterer om hvordan og hvorfor man har prioriteret som man har.
- Vedrørende risikoen for interessekonflikter vedr. prisfastsættelse af produkterne og indtægtsdelingsmodellen kan disse begrænses/håndteres bl.a. som beskrevet af MS og Movia i besvarelsen af spørgeskemaet ved f.eks. specifikke forretningsfører/selskabsinstrukser, selvstændig repræsentation af HL i arbejdet med indtægtsdelingen herunder såfremt der sker i væsentlige ændringer af den bekendtgørelse der regulerer området. Herudover kan en løsning som MS nævner også være; "outsourcing" af visse afgrænsede opgaver/deltagelse i DOT arbejdsgrupper f.eks. ved at inddrage ekstern rådgivning, direkte ophæng på revisorer eller på et bestyrelsesmedlem. Det skal hertil bemærkes, at MS nævner, at både MS og HL revisorer vil påse, at afregningen af indtægter sker i henhold til bekendtgørelsen og rapporterer herom en gang årligt i revisionsprotokollatet til bestyrelsen i henholdsvis MS og HL.

Økonomisk risiko for eventuelle budgetafvigelser

I forhold til økonomistyringen i HL kan der være en udfordring i forhold til hvem, der skal have den økonomiske risiko for eventuelle budgetafvigelser i omkostninger for driftsorganisationen – forretningsføreren eller HL.

Såfremt det besluttet at budgettet på 30 mio. kr. til driftsorganisationen er en fast pris, vil den økonomiske risiko for budgetafvigelser ligge hos forretningsfører.

Såfremt takstbekendtgørelsens regler for afregning mellem HL og MS i forbindelse med anlæg af letbanen også gælder for afregningen i forbindelse med varetagelse af opgaven som forretningsfører for driftsorganisation - hvilket er forudsat i det materiale som HL ejerne har fået forelagt den 22. juni 2023 - vil afregningen ske på baggrund af de faktiske omkostninger. Dermed vil der være en risiko for at HL får merudgifter, hvis de faktiske omkostninger hos forretningsfører overstiger 30 mio. kr.

Begge selskaber har oplyst, at de har taget udgangspunkt i et budget på 30 mio. kr. Selskaberne må derfor forventes at overholde budgettet. Hertil kommer, jf. beskrivelsen i kapitel 4 om Movia' løsningssetup, muligheden for udjævning af omkostninger over en årrække samt muligheden for, hvis en uforudset begivenhed alligevel skulle opstå at kunne dække likviditetsunderskuddet gennem lån – et lån som der jf. beskrivelsen i Movia's løsningssetup kræver godkendelse i HL's ejerkreds.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

På denne baggrund er det FORSKEL's vurdering, at det vil være hensigtsmæssigt at afklare om der allerede i lovgivningen om tildeling af forretningsføreropgaven, samtidig skal gives en generel hjemmel til at optage lån, der kan udjævne eventuelle budgetafvigelse mellem årene for forretningsfører i det afsatte budget til driftsorganisationen.

Herudover vurderes det ikke nødvendigt, at HL tager yderligere initiativer selvom der i forhold til afregningsreglerne i takstbekendtgørelse vil være en – nok mere formel end reel - risiko for at HL kan få en merudgift såfremt forretningsføreren ikke holder sig inden for det afsatte budget også selvom det bliver givet adgang til at optage lån der kan udjævne budgetafvigelse mellem årene.

Vedligehold og reinvesterings

Begge selskaber har erfaringer – fra henholdsvis metro og Lokaltog - samt en god forståelse og et godt setup for håndteringen af vedligehold og reinvesterings i letbanen.

Det er derfor FORSKEL's vurdering, at der ikke er den store risiko i forhold til vedligehold og reinvesterings i letbanen og heller ikke forskel mellem selskabernes mulighed for at håndtere opgaven.

Moms

Af Movia's besvarelse af spørgeskemaet om deres løsningssetup fremgår det, at hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres.

Der kan således være en eventuel udfordring vedrørende håndtering af moms.

Løsningen på udfordringen kan i første omgang være at få undersøgt – eventuelt med inddragelse af ekstern ekspertise - om der er reelt er et problem og hvilke muligheder der i givet fald vil være for at løse det. Såfremt der viser sig at være et problem anbefales at det søges håndteret i forbindelse med lovgivningen om tildeling af forretningsførerskabet.

Utilfredshed med servicering af bestyrelse og ejere f.eks. ved manglende eller for sen inddragelse eller orientering af bestyrelse/ejere af HL

Det er FORSKEL's vurdering, at der er en risiko for at der - på trods af de formelle regler i vedtægter m.v. om servicering af bestyrelser og ejere i interessentskabet - kan opstå tvivl/myter/frustrationer (begrundede eller ubegrundede) hos bestyrelse for/ejere af HL, om forretningsførers servicering f.eks. manglende/for sen inddragelse/orientering om hændelser eller om beslutninger hos forretningsfører, som kan være til ugunst for HL.

Løsningen på denne udfordring kan være, at forretningsføreren samt bestyrelsen for og ejerne af HL, drøfter tiltag for god inddragelse af bestyrelse og ejere herunder hvilke situationer der kan være tale om og hvordan risikoen kan reduceres. Resultaterne heraf kan eventuelt udgøre en selvstændig aftale eller på anden vis understøttes i vedtægter mv.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

Herudover kan bestyrelse og ejere gennemføre en evaluering af forretningsførers løsning af opgaverne for HL, når overgangen fra anlæg til drift og håndteringen af eventuelle claims er afsluttet og letbanen er i sikker drift. Evalueringen kan bl.a. omfatte forretningsførers håndtering af arbejdet med letbanens drift og økonomi herunder med at understøtte en positiv udvikling i antallet af passagerer samt arbejdet med optimering af letbanens drift i forhold til den øvrige kollektive trafikbetjening i hovedstadsregionen og ejernes eventuelle overvejelser om udvidelse af letbanen. Endvidere kan det omfatte forretningsførers opgave med servicering af bestyrelse og ejere samt samarbejdet med øvrige nøgleaktører inden for den kollektive trafikbetjening af hovedstadsregionen. Evalueringen vil som udgangspunkt være bagudrettet, men kan også indeholde en vurdering af forretningsførers muligheder for fremadrettet at understøtte drift og udvikling af letbanen.

Forretningsførermodel som understøtter letbanen både på kort og lang sigt

En forretningsførermodel som understøtter letbanen både på kort og lang sigt kan indeholde følgende elementer:

For at sikre en god overgang fra anlæg til drift herunder håndtering af claims samt reduktion af risikoen for fordyrende forsinkelser og driftsforstyrrelser kan HL nu vælge MS som forretningsfører.

Bestyrelse og ejere kan herefter på baggrund af oplæg fra forretningsfører drøfte og beslutte:

- Tiltag der kan reducere risikoen for interessekonflikter mellem forretningsførers opgaver for metroen og opgaverne for HL
- Tiltag for god inddragelse og servicering af bestyrelse og ejere

Som beskrevet i afsnittet ovenfor om den udfordring, der kan være såfremt MS bliver forretningsfører, er det vurderingen, at Movia vil have bedre muligheder end MS for på sigt at optimere og opnå transportmæssige synergier mellem kollektive transportformer i hovedstadsregionen herunder letbanen. Med MS som forretningsfører kan der derfor være behov for at iværksætte tiltag i HL, som kan understøtte letbanens rolle i optimeringen af den samlede kollektive trafikbetjening.

På denne baggrund kan bestyrelse og ejere på baggrund af oplæg fra forretningsfører og evt. med inddragelse af ekstern bistand drøfte og beslutte mulige løsninger på udfordringen f.eks., at MS tilvejebringer de nødvendige kompetencer internt i MS eller at MS helt eller delvist outsourcer opgaven f.eks. til Movia.

Bestyrelse og ejere kan på bestyrelses- og interessentskabsmøder i løbet af året forholde sig til problemstillinger bl.a. vedrørende den daglige drift m.v. af letbanen.

For at sikre et overordnet og strategisk fokus på letbanen, dens udvikling og sammenhæng med resten af den kollektive transport i regionen samt på driftsorganisationens opgaver i relation hertil, kan der gennemføres en evaluering af forretningsførers løsning af opgaverne for HL, når overgangen fra anlæg til drift og håndteringen af eventuelle claims er afsluttet og letbanen er i sikker drift. Evalueringen vil som udgangspunkt være bagudrettet, men kan også indeholde en vurdering af forretningsførers muligheder for fremadrettet at understøtte drift og udvikling af letbanen.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

Kapitel 8 Beskrivelse af eventuelle forhold, der forudsættes afdækket og taget højde for i det videre arbejde med lovgivning og vedtægter

En forudsætning for etablering af en driftsorganisation med enten MS eller Movia som forretningsfører henlagt ved lov er, at HL og forretningsføreren får hjemmel i lovgivning, vedtægter m.v.

MS og Movia er i forbindelse med besvarelse af et spørgeskema om deres løsningssetup blevet bedt om at redegøre for, hvilke love og lovændringer samt ændringer i statslige regler, egne styringsdokumenter (vedtægter mv.) og lignende, der er nødvendige for at kunne varetage opgaven som forretningsfører for HL.

Anbefalinger til lov om forretningsførermodellen

Forretningsførermodellen indebærer, at der skal besluttes en lov som pålægger enten MS eller Movia opgaven som forretningsfører for HL's driftsorganisation jf. notat om driftsorganisation og governance for Hovedstadens Letbane af 3. februar 2023 udarbejdet af Kammeradvokaten Poul Schmith. I lovgrundlaget skal forretningsførers forpligtelser og vilkår for opgaven defineres. Herudover kan det fremgå, at der vil være en evaluering af forretningsførers løsning af opgaverne for HL, når overgangen fra anlæg til drift og håndteringen af eventuelle claims er afsluttet og letbanen er i sikker drift.

Det skal bemærkes, at det jf. Movia's besvarelse af spørgsmål (vedlagt) fremgår, at Movia har hjemmel til at varetage de ønskede driftsopgaver for HL og at der med Movia's nuværende viden ikke er behov for ændringer af lovgivningen eller Movias vedtægter. Movia nævner, at vurderingen er med forbehold og kan ændre sig efterhånden, som der skabes klarhed over opgaverne. Dette ændrer jf. Kammeradvokatens notat ikke ved, at der skal vedtages en lov om forretningsfører for HL.

Det fremgår endvidere af Movia's besvarelse af spørgeskemaet, at hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres. Der kan således være en eventuel udfordring vedrørende håndtering af moms.

FORSKEL foreslår, at HL i første omgang får undersøgt – eventuelt med inddragelse af ekstern ekspertise - om der er reelt et momsproblem og hvilke muligheder, der i givet fald vil være for at løse det samt at såfremt der er et problem at det da håndteres i lov om tildeling af forretningsførerskab.

I forhold til økonomistyringen fremgår det af Movia's løsningssetup, at der kan være behov for udjævning af omkostninger over en årrække samt muligheden for, hvis en uforudset begivenhed alligevel skulle opstå at kunne dække likviditetsunderskuddet gennem lån

På denne baggrund er det FORSKEL's vurdering, at det vil være hensigtsmæssigt at afklare om der allerede i lovgivningen om tildeling af forretningsføreropgaven, samtidig skal gives en generel hjemmel til at optage lån, der kan udjævne eventuelle budgetafvigelses mellem årene for forretningsfører i det afsatte budget til driftsorganisationen.

MS nævner, at det vil være selskabets anbefaling til bestyrelsen, at der ikke indsættes en såkaldt solnedgangsklausul i loven. MS nævner endvidere, at en sådan kan være relevant, hvis det ønskes at skifte forretningsfører eller på sigt oprette egen organisation (nedlægge forretningsfører-forpligtelsen hos det

FORSKEL ApS

FORSKEL

relevante selskab). MS nævner, at 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 MS vurdering, at en solnedgangsklausul vil give unødigt usikkerhed for medarbejdere på letbaneprojektet, som reducerer mulighederne for fastholdelse og rekruttering og nævner endvidere, at en sådan klausul vil kunne skabe usikkerhed omkring de langsigtede økonomiske dispositioner i selskabet.

Hertil skal bemærkes, at jf. beskrivelsen i kapitel 7, kan bestyrelse og ejere gennemføre en evaluering af forretningsførers løsning af opgaverne for HL, når overgangen fra anlæg til drift og håndteringen af eventuelle claims er afsluttet og letbanen er i sikker drift. En sådan evaluering vil kunne erstatte en solnedgangsklausul i loven.

Movia oplyser, at der muligvis vil være behov for at formalisere finansieringen af Movias opgavevaretagelse for HL og hæftelse herfor, enten i loven eller i Movias vedtægter samt at det samtidig skal undersøges, om det er nødvendigt med tilsynsmyndighedens (Ankestyrelsens) godkendelse af opgavevaretagelsen af hensyn til hæftelsen for Movias ejere. Vedrørende 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 Movia finder det oplagt at det vil være det samme, der gør sig gældende.

FORSKEL skal bemærke og foreslå, at godkendelsen af opgavevaretagelsen af hensyn til hæftelsen for Movia's ejere skrives ind i lov om tildeling af forretningsførselskabet således at hjemlen til at kunne varetage opgaven dermed er givet.

Anbefalinger til ændringer i øvrig lovgivning

Der skal jf. MS besvarelse af spørgeskemaet, ske ændringer i Lov om letbane i § 5 og Lov om Metroselskabet I/S og Udviklingselskabet By & Havn I/S i § 8, stk. 3 samt i Lov om trafikselskaber § 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.

Anbefalinger til ændringer i vedtægter m.v.

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.

FORSKEL ApS

FORSKEL

Ved valg af forretningsførermodellen kan der tilsvarende skulle foretages ændringer i vedtægterne for forretningsførers selskab samt øvrige dokumenter.

Kapitel 9 Beskrivelse af de nødvendige opfølgende arbejder og beslutningsprocesser

Omfanget af opfølgende arbejder vil afhænge af om det bliver MS eller Movia som får opgaven som forretningsfører.

Movia som forretningsfører

Såfremt Movia skal være forretningsfører, er det Movia's tilgang at der etableres en midlertidig projektorganisation med kompetencer både fra MS, Movia og Metro Service A/S.

Etableringen af en sådan organisation forudsætter tilsagn fra MS og Metro Service A/S om deltagelse.

Det anbefales derfor, at der i første omgang sker en afklaring af, hvordan MS og Metro Service A/S kan indgå i denne projektorganisation, inden der træffes beslutning om, hvem der skal være forretningsfører for HL.

Movia estimerer at der er behov for i overgangsfasen at låne fem årsværk fra HL's anlægsorganisation (MS) for at have det nødvendige kendskab til anlægget og den kommende drift.

Det anbefales, at der sker en afklaring af om og hvordan det udlån kan ske, inden der træffes beslutning om, hvem der skal være forretningsfører for HL.

Herudover forudsætter Movia følgende for at kunne varetage opgaven som forretningsfører

- At baselinedokumenter, der beskriver hele letbanetransportsystemet, bliver udarbejdet i overgangsperioden og accepteres af forretningsføreren
- At det kan være muligt at benytte contract managere i MS til håndtering af claims – også efter overgangsperioden er slut.
- 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.

Det anbefales ligeledes, at det afklares om og hvordan ovenstående kan ske inden der træffes beslutning om, hvem der skal være forretningsfører for HL.

MS som forretningsfører

I forbindelse med understøttelse af ejernes ønsker om optimering på sigt af den samlede kollektive transportbetjening i hovedstadsregionen herunder eventuelle ønsker om udvidelse af letbanen vurderes det, at der kan være behov for at sikre at de nødvendige kompetencer er tilstede for at denne opgave kan løses bedst muligt.

FORSKEL

Der kan f.eks. være nedenstående to løsninger på denne udfordring, men det anbefales at HL's ejere i første omgang tager en drøftelse med MS om problemstillingen, såfremt MS bliver forretningsfører.

- MS tilvejebringer de nødvendige kompetencer internt i MS. Dette vil i givet fald være en omkostning i det omfang kompetencerne ikke findes i forvejen.
- MS helt eller delvist outsourcer opgaven f.eks. til Movia.

Øvrige opfølgende arbejder

Det er jf. kapitel 5 og 6, vurderingen, at der kan være en udfordring som følge af risikoen for interessekonflikter da medarbejderne vil have opgaver både for HL og for enten metro eller busser og lokaltog.

I første omgang foreslås det, at HL's ejere drøfter og aftaler med forretningsføreren, hvordan sådanne konflikter kan undgås herunder behovet for at forretningsføreren har et særligt ledelsesfokus og ansvar på at undgå at der opstår en kultur i MS, hvor forretningsførers opgaver vedrørende enten metro eller busser og lokaltog er "vigtigere" end letbanen.

Endvidere kan der være behov for, at der i konkrete situationer f.eks. i forbindelse med (gen)udbud af kontrakter (fortsat) udarbejdes fortrolighedserklæringer for medarbejdere samt sikres at adgang til data begrænses.

Vedrørende risikoen for interessekonflikter vedr. prisfastsættelse af produkterne og indtægtsdelingsmodellen kan disse begrænses bl.a. som beskrevet af MS og Movia i besvarelsen af spørgeskemaet ved f.eks. specifikke forretningsfører/selskabsinstrukser, selvstændig repræsentation af HL i arbejdet med indtægtsdelingen herunder såfremt der sker i væsentlige ændringer af den bekendtgørelse der regulerer området. Herudover kan en løsning som MS nævner også være; "outsourcing" af visse afgrænsede opgaver/deltagelse i DOT arbejdsgrupper f.eks. ved at inddrage ekstern rådgivning, direkte ophæng på revisorer eller på et bestyrelsesmedlem.

Der kan igangsættes et opfølgende arbejde, hvor forretningsføreren udarbejder oplæg til ejerkredsen om håndteringen af de ovenfor beskrevne problemstillinger vedrørende fortrolighed i konkrete situationer samt begrænsning af risikoen for interessekonflikter i forbindelse med prisfastsættelse af produkter og indtægtsdelingsmodellen.

*

I forhold til økonomistyringen i HL kan der være en udfordring i forhold til, hvem der skal have den økonomiske risiko for eventuelle budgetafvigelse – HL eller forretningsfører. Såfremt der besluttes en fast pris på 30 mio.kr. vil risikoen ligge hos forretningsfører. Såfremt takstbekendtgørelsens regler også gælder, vil afregningen ske på baggrund af de faktiske omkostninger hos forretningsføreren, hvilket indebærer en risiko for HL for merudgifter ved budgetafvigelse.

Begge selskaber har oplyst, at de har taget udgangspunkt i et budget på 30 mio. kr. Selskaberne må derfor forventes at overholde budgettet. Hertil kommer, jf. beskrivelsen i kapitel 4 om Movia' løsningssetup, muligheden for udjævning af omkostninger over en årrække samt muligheden for, hvis en uforudset begivenhed alligevel skulle opstå at kunne dække likviditetsunderskuddet gennem lån – et lån som der jf. beskrivelsen i Movia's løsningssetup kræver godkendelse i HL's ejerkreds.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

På denne baggrund er det vurderingen, at det vil være hensigtsmæssigt at afklare om der allerede i lovgivningen om tildeling af forretningsføreropgaven, samtidig skal gives en generel hjemmel til at optage lån, der kan udjævne eventuelle budgetafvigelse mellem årene for forretningsfører i det afsatte budget til driftsorganisationen.

Herudover vurderes det ikke nødvendigt, at HL tager yderligere initiativer selvom der i forhold til afregningsreglerne i takstbekendtgørelse vil være en – nok mere formel end reel - risiko for at HL kan få en merudgift såfremt forretningsføreren ikke holder sig inden for det afsatte budget også selvom der bliver givet adgang til at optage lån, der kan udjævne budgetafvigelse mellem årene.

*

Af Movia's besvarelse af spørgeskemaet fremgår det, at hovedparten af leverancer fra Movia til HL vil kunne ske med fakturering direkte til HL således, at momsproblematikken minimeres. Der kan således være en eventuel udfordring vedrørende håndtering af moms.

På denne baggrund kan det som opfølgende arbejde i første omgang undersøges – eventuelt med inddragelse af ekstern ekspertise - om der reelt er et problem og hvilke muligheder der i givet fald vil være for at løse det samt at såfremt der er et problem at det da håndteres i lov om tildeling af forretningsførerskab.

*

Det er vurderingen, at der kan være en udfordring ved at der er en risiko for at der - på trods af de formelle regler - kan opstå tvivl/myter/frustrationer (begrundede eller ubegrundede) hos bestyrelse for/ejere af HL, om manglende eller for sen inddragelse eller orientering om hændelser eller om beslutninger i MS, som kan være til ugunst for HL.

Som opfølgende arbejde kan bestyrelsen for og ejerne af HL – evt. på baggrund af oplæg fra forretningsføreren - drøfte tiltag for god inddragelse af bestyrelse og ejere herunder hvilke situationer der kan være tale om og hvor tidligt det skal ske således at risikoen reduceres. Resultaterne heraf kan eventuelt udgøre en selvstændig aftale eller på anden vis understøttes i vedtægter mv.

Beslutningsprocesser m.v.

Beslutningsprocesser m.v. for etablering af driftsorganisation for HL i såvel det kortere som det lange tidsperspektiv herunder valg af forretningsfører kan omfatte følgende:

- Såfremt HL ønsker at gå videre med begge selskaber som mulig forretningsfører drøfter styregruppen for opgaven Movia's model for overgangsordning med MS og Movia med henblik på at få afklaret MS bemærkninger til modellen herunder MS og Metro Service A/S deltagelse i overgangsmodellen og udlån af medarbejdere.
- Styregruppen for opgaven orienterer bestyrelsen og ejerkredsen for HL om indholdet af rapport om vurdering af valg af forretningsfører og den videre proces.
- Movia's bestyrelse tager stilling til om de vil overtage opgaven som forretningsfører såfremt HL's ejerkreds ønsker det. Dette kan evt. ske på Movia's bestyrelsesmøde den 18. september.

FORSKEL ApS

Esplanaden 34A 1263 København +45 60101045 FORSKEL.org

FORSKEL

- Bestyrelse for og ejere af Hovedstadens Letbane træffer beslutning om valg af forretningsfører.
- Bestyrelsen eller ejere orienterer Movia og Metroselskabet om beslutningen om valg af forretningsfører.
- Nedsættelse af styregruppe for etablering af driftsorganisation for HL med repræsentanter for ejerkredsen bag Hovedstadens Letbane og den besluttede forretningsfører. Styregruppen får bl.a. til opgave at udarbejde forslag til ændring i love m.v. i samarbejde med relevante ministerier og følge oprettelse af driftsorganisationen hos forretningsfører.
- Styregruppen for etablering af driftsorganisation for HL afleverer oversigt over, hvilke love m.v. der skal ændres for at sikre hjemmel til etablering af forretningsførermodellen til bestyrelsen og ejerne af HL. Styregruppen
- Ejerne henvender sig til relevante ministerier om ønsket om at ændre i love m.v. for at sikre hjemmel til etablering af forretningsførermodellen.
- Folketinget vedtager love for at sikre hjemmel til etablering af forretningsførermodellen
- Driftsorganisationen for Hovedstadens Letbane er etableret og funktionsdygtig.

FORSKEL

❖ Bilagsoversigt

1. Notat om forventet opgavefordeling mellem Metro Service A/S og Hovedstadens Letbane for letbanen i drift udarbejdet af HL
2. Spørgeskemaer til besvarelse af Metroselskabet og Movia vedr. løsningssetup for driftsorganisering af Hovedstadens Letbane som forretningsfører
3. Metroselskabets besvarelse af spørgeskema om løsningssetup som forretningsfører for HL's driftsorganisation.
4. Metroselskabets besvarelse af supplerende spørgsmål om løsningssetup
5. Movia's besvarelse af spørgeskema om løsningssetup som forretningsfører for HL's driftsorganisation
6. Movia's besvarelse af supplerende spørgsmål om løsningssetup
7. Erfaringer fra organiseringen af letbanerne i Odense og Aarhus. Udarbejdet af FORSKEL på baggrund af interview med Odense og Aarhus letbaner.