

Forretningsstrategi

Forord

Metroen skal gøre livet nemmere for byens beboere, dens gæster og de der arbejder og studerer i byen.

Metroselskabet er et offentligt ejet selskab, der er stiftet for at løfte den vigtige samfundsopgave med at gøre den kollektive trafik attraktiv for borgerne og hovedstadens mange gæster. Selskabet har derfor som en af sine fremmeste opgaver at imødekomme kundernes behov.

Metroen er i 2008 og 2010 blevet kåret som verdens bedste Metro, og den position agter Metroselskabet at fastholde. Det kræver et vedvarende og koncentreret fokus på at sikre, at vores kundebetjening, drift og anlæg er i verdensklasse.

Selskabet vil med denne forretningsstrategi fastholde fokus på vores kerneopgaver. Metroselskabet har opbygget stor viden om at drive og bygge Metro – know how der kan være afsæt for udviklingen af nye forretningsområder.

Metroen har siden åbningen i 2002 oplevet en markant fremgang i antallet af passagerer, og i 2009 transporterede det førerløse tog 50 mio. passagerer årligt. Passagerværksten ventes at fortsætte i de kommende år, og når Cityringen åbner, vil Metroen ifølge prognoserne hurtigt manifestere sig byens mest benyttede kollektive transportmiddel. I 2025 forventes ca. 130 mio. årlige passagerer, og Metroen vil have godt en fjerdedel af alle passagerer i den kollektive trafik i hovedstadsområdet.

Metroselskabet bygger videre på erfaringerne

Siden Metroselskabets stiftelse i 2007 er en række større strategiske opgaver løst. Selskabet har blandt andet foretaget udbud af drift og vedligeholdelse af den eksisterende Metro. Udbuddet blev afsluttet i januar 2010.

Selskabet har udarbejdet et dispositionsforslag for Cityringen. Dispositionsforslaget blev godkendt af selskabets interessentkreds i marts 2009. Der er foretaget offentligt udbud af Cityringen, både anlæg af tunneler, stationer og skakte samt levering af tog og det omfattende sikkerheds- og togtekniske system for det førerløse system inklusiv drift og vedligeholdelse af Cityringen de første 5-8 år. Og hertil kommer erfaringerne fra det daværende Ørestadsselskab med projektering og anlæggelse af den eksisterende Metro,

Det er på baggrund af disse erfaringer, at Selskabet udarbejder en forretningsstrategi. Metroselskabet er forpligtet til at udarbejde en forretningsstrategi mindst hvert fjerde år. Den første blev udarbejdet kort efter selskabets stiftelse i oktober 2007 og opdateret i oktober 2009.

De fleste mål i den første forretningsstrategi er nået, og strategien for de kommende år udstikker retning og rammer for selskabets virke frem til juni 2014. En periode hvor Metroselskabet har som ambition at fastholde positionen som verdens bedste Metro – både hvad angår driften af den eksisterende, og hvad angår anlæggelsen af Cityringen.

29. april 2010

Henning Christophersen
Bestyrelsesformand

Henrik Plougmann Olsen
Administrerende direktør

Metroselskabets opgaver og vision

En af selskabets fornemste opgaver er i samarbejde med de andre kollektive trafikselskaber at sikre, at passagererne i den kollektive trafik kan komme rettidigt, hurtigt, sikkert og komfortabelt gennem byen.

Metroselskabets vision er, at:

Metroselskabet leverer effektiv og pålidelig kollektiv trafik, der øger mobiliteten.

Metroselskabet er etableret for at løse nogle af samfundets trafikale udfordringer. Metroen tager hver dag hånd om mange tusinde mennesker, der overlader ansvaret for deres daglige transport til Metroen. Selskabet arbejder målrettet for, at antallet af rejser i den kollektive trafik stiger, og at den kollektive trafik som helhed fremstår som et moderne og kvalitetsmæssig rejsetilbud, der bidrager til en positiv udvikling i hovedstaden.

Metroselskabets formål

Metroselskabets formål er fastlagt i § 8 i Lov om Metroselskabet I/S og Arealudviklingselskabet I/S, og selskabet skal varetage projektering og anlæg af Cityringen, færdiggøre Østamagerbanen (Metroens 3. etape) samt stå for drift og vedligehold af den samlede Metro. Selskabet skal drives på et forretningsmæssigt grundlag og kan endvidere drive anden virksomhed, der har en naturlig forretningsmæssig sammenhæng med de nævnte Metroaktiviteter. Selskabet har endvidere en væsentlig opgave i henhold til Lov om Trafikselskaber af 24. juni 2005 med at indgå i trafiksamarbejdet i hovedstaden.

Det skal være nemt at rejse med kollektiv trafik. I dag skal passagererne forholde sig til periodekort, billetter og zonekort. Metroselskabet indgår i samarbejdet om udvikling og prisfastsættelse af billetprodukter med de øvrige partnere i den kollektive trafik. Det rigtige udbud af billettyper og en prispolitik, der dels er forståelig for passagererne, dels tilgodeser kravene til selskabets indtægter, er således en betydelig opgave i selskabet. Metroselskabet havde i 2010 passagerindtægter på 589 mio. kr.

Metroselskabet er ejer af de nuværende 21 km metrobane, 22 stationer og 34 tog. Metroselskabet indgik i januar 2010 en ny kontrakt med Ansaldo STS om drift og vedligeholdelse af metroen frem til og med 2015 med mulighed for en forlængelse på yderligere tre år. Kontrakten trådte i kraft den 19. oktober 2010. Metroselskabet driver således metroen gennem en drifts- og vedligeholdelseskontrakt, og selskabets opgave er at sikre leverancerne i kontrakten, så passagererne oplever en pålidelig og effektiv drift. I 2010 havde Metroselskabet et overskud før afskrivninger og finansielle poster på 111 864 mio. kr. og Metroens driftspålidelighed var på 98,2 pct. Selskabets målsætning er 98 pct.

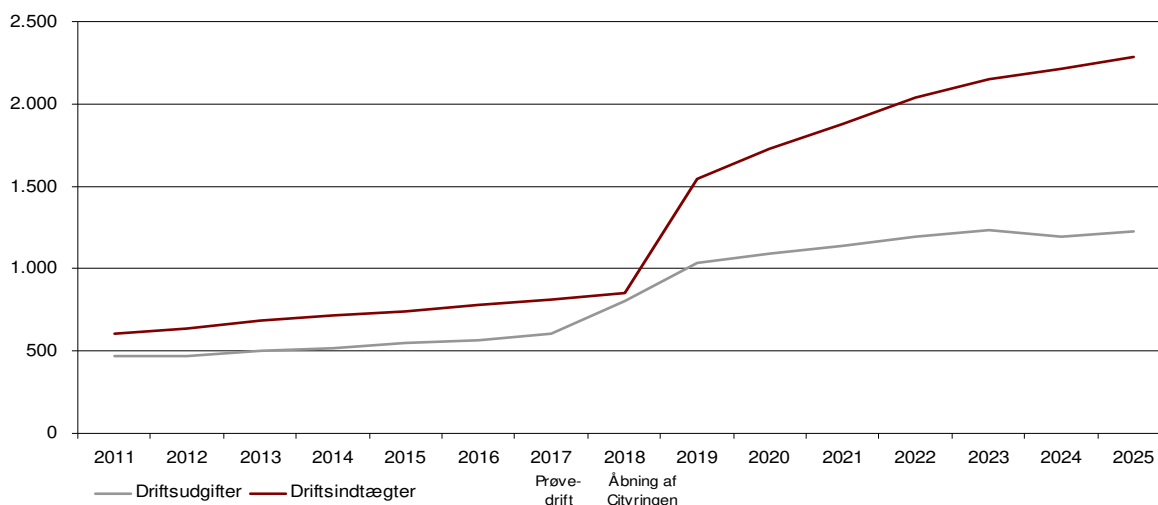
Med Lov om en Cityring, der trådte i kraft den 6. juni 2007, fik Metroselskabet til opgave at projektere, anlægge og stå for driften af Cityringen ud fra et princip om "mere af samme slags". Jævnfør loven godkendte Transportministeren den 27. marts 2009, efter indstilling fra København Kommune og Frederiksberg Kommune, et dispositionsforslag med tilhørende anlægsbudget for Cityringen, der opskrevet til 2010-priser er på 18,1 mia. kr. Ultimo 2010 godkendte selskabets ejere det økonomiske grundlag for indgåelse af anlægs- og transportsystemkontrakterne for Cityringen med et anlægsbudget på 21,3 mia. kr.

Den 7. januar 2011 underskrev Metroselskabet kontrakter om anlæg af Cityringen. Selskabets egenkapital nedskrives i 2011, som følge af den forpligtigelse der jf. stiftelsesgrundlaget følger med indgåelse af kontrakterne. Nedskrivningen afspejler, at interessenternes indskud samt fremtidige driftsindtægter er disponeret til anlæg af Cityringen, som forudsat i selskabets stiftelse.

Selskabets finansieringsforvaltning vil i takt med at arbejdet omkring Cityringen intensiveres gradvist flytte fokus fra pleje af en aktivportefølje, til at fokusere på forvaltningen af en gældsportefølje. Der udarbejdes årligt en finansieringsstrategi for det kommende år. Selskabets låneoptagelse er reguleret ved en trepartsaftale mellem Danmarks Nationalbank, Transportministeriet og selskabet. Aftalen indeholder retningslinjer for, hvilke typer af finansielle instrumenter og låneaftaler selskabet kan lade indgå i låneporteføljen. Selskabet udarbejder endvidere årligt et langtidsbudget, med tilhørende følsomhedsanalyser, der giver et samlet overblik over selskabets tilbagebetalingsprofil. Selskabets forventede finansieringsbehov er dokumenteret i bilag 1 Langtidsbudget 2011.

Driften af Metroen skal give overskud. Overskuddet er en del af finansieringen af Cityringen og den eksisterende Metro. Kravet til selskabets overskud fremgår af nedenstående figur.

Metroens forventede indtægter og udgifter (mio. kr.)



Metroselskabet er eksponeret over for en række risici, der bl.a. kan få betydning for selskabets økonomi, Cityringens kvalitet og tidsplan samt Metroens driftsstabilitet og passagerantal.

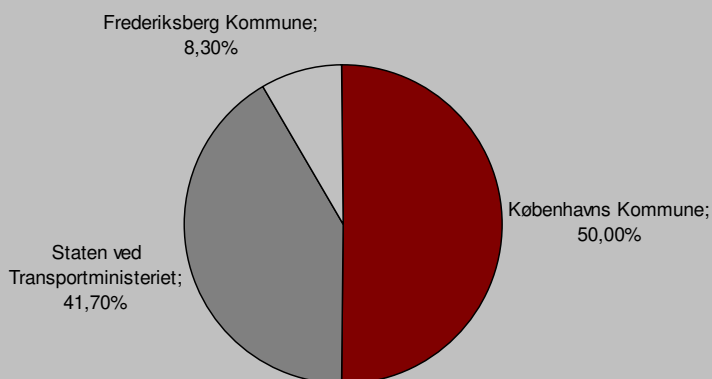
For at begrænse Metroselskabets risikoeksponering kortlægges og vurderes væsentlige risici løbende. Selskabet tager på den baggrund stilling til, hvilke tiltag der skal iværksættes for at reducere sandsynligheden for og/eller afbøde konsekvensen af, at hændelsen indtræffer. Selskabets bestyrelse har i den forbindelse nedsat en risikokomite, der skal forberede bestyrelsens behandling af selskabets risikostyring.

Bestyrelsen og risikokomiteen gennemgår fire gange årligt selskabets risikovurdering og forelægger resultatet af denne gennemgang på kvartalsmøder med selskabets interessenter.

Metroselskabet varetager og forvalter betydelige samfundsmæssige opgaver og værdier.

Metroselskabet ejere

Metroselskabet er ejet af Staten ved Transportministeriet, Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune.



Det er derfor Metroselskabets **mission**, at

tage ansvar for drift og udvikling af den kollektive trafik ved at rådgive, bygge, drive og udvikle Metro og lignende letbanesystemer i bynære områder.

Selskabet vil realisere visionen og missionen ved at forfølge følgende strategiske mål:

- *Antallet af passagerer skal være steget med ca. 15 pct. fra primo 2011 til medio 2014**
- *Cityringen skal anlægges inden for det godkendte budget og dennes tid og kvalitetsramme.*
- *Driften af Metroen skal sikre det bedst mulige kundevendte produkt, være effektiv og målrettet mod en proaktiv vedligeholdelse og reinvestering i Metroen, der fastholder værdien af selskabets aktiver. Målet er at reducere omkostningerne pr. passager økonomisk såvel som miljømæssigt.*
- *Metroselskabet vil afdække potentielle nye forretningsområder, jf. lov om Metroselskabet I/S og Arealudviklingsselskabet I/S.*
- *Metroselskabets organisation og opgaveløsning optimeres løbende, organisationen tilpasses nye forretningsområder og projektfaser.*

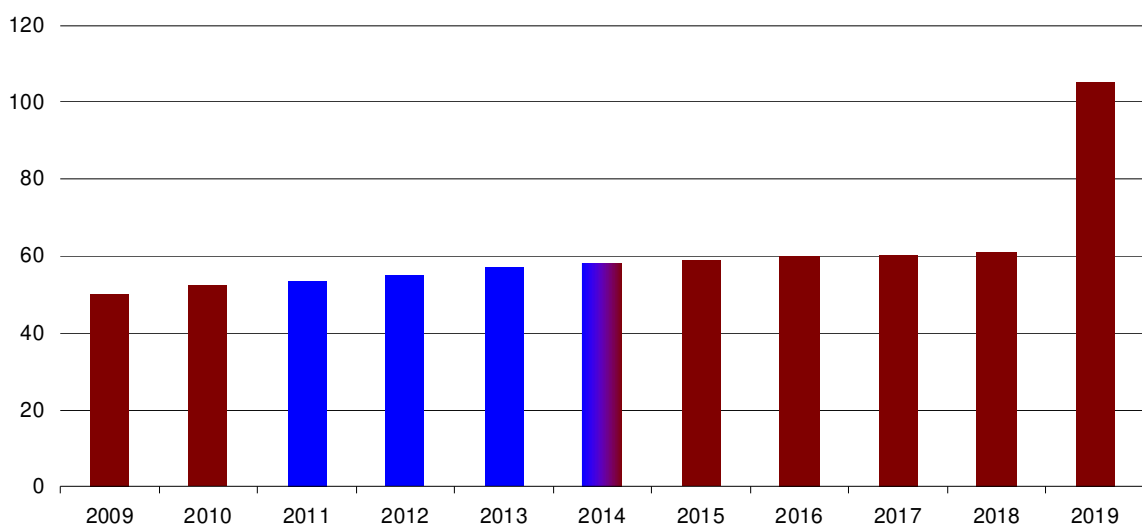
Selskabets strategiske mål vil blive realiseret ved, at der udarbejdes og gennemføres en række handlingsplaner. De strategiske mål forankres hermed i selskabets organisation.

Flere passagerer

*Antallet af passagerer skal være steget med ca. 15 pct. fra primo 2011 til medio 2014**

Metroselskabet er etableret for at drive og bygge Metro, der gør det nemmere, hurtigere og mere fleksibelt for pendlere, indbyggere og gæster at komme rundt i hovedstaden. Samtidig skal det sikres, at driften giver overskud. Metrodriften skal medvirke til finansiering af Cityringen, og det kræver en gennemsnitlig årlig passagervækst på 3,1 pct. Nedenstående figur viser det prognosticerede vækstkrav.

Forventet udvikling i Metroens passagertal



Note: Passagertallene for 2009 -10 er realiserede passagertal.

* Selskabets langtidsbudget er baseret på 58 mio. passagerer årligt i 2014. mens der med målsætningen sigtes efter 59 mio. passager årligt i 2014.

Metroselskabet vil arbejde på at nå passagermålet gennem en række konkrete initiativer.

Høj driftsstabilitet og høj kundeservice

Der vil fortsat være fokus på, at Metroens driftsstabilitet og kundetilfredshed er meget høj. Metroselskabet anser høj driftspålidelighed for et grundelement i kunderelationen. Metroens nuværende høje driftspålidelighed prioriteres derfor i selskabets daglige arbejde, og målsætningen er fortsat en driftspålidelighed på minimum 98 pct. Den høje driftspålidelighed kombineret med høj frekvens og nem tilgængelighed er Metroens største styrke i relationen til nuværende og kommende brugere af Metroen. Målet for kundetilfredsheden (tilfredshed med rejsen) er 95 pct. tilfredse eller meget tilfredse kunder.

En indgang til den kollektive trafik

Selskabet vil arbejde for, at kunderne mødes med én fælles indgang til den kollektive trafik. Selskabet vil vægte samarbejdet med de øvrige trafikselskaber i hovedstadsregionen højt og arbejde for, at kundernes tilgængelighed til den kollektive trafik gøres så enkel som muligt. Selskabet ser eksempelvis gerne, at der med indførelse af rejsekortet også indføres en fælles indgang – en fælles kundeflade - til den kollektive trafik.

Det skal være nemmere at være kunde i den kollektive trafik. Selskabet anser den fælles markedsføring og samarbejdet mellem trafikoperatørerne for den bærende del af markedsføringen og udviklingen af produkter. Selskabet vil også medvirke til at øge markedsføring af den kollektive trafik ved at brande Metroen mere direkte over for virksomheder og borgere samt udvikle produkter, der øger tilgængeligheden af den kollektive trafik. Dette arbejde udføres i tæt samarbejde med Ansaldo, der med Metro Service som underleverandør, har kontrakt på markedsføringen af den nuværende Metro.

Mere samarbejde og mere banebetjent kollektiv trafik

Målet om flere passagerer er et ambitiøst mål, og Metroselskabet kan ikke med de virkemidler selskabet alene råder over nå målet. Muligheden for at indfri passagermålet er afhængig af en lang række eksterne faktorer så som udviklingen i privatbilismen, brændstofpriser, mulighederne for parkering i byen m.m.. Afgørende er også samspillet og udbuddet af kollektiv trafik.

Passagermålet skal således også ses som en del af Regeringens overordnede mål om, at størstedelen af passagervæksten skal være i den kollektive trafik.

Selskabet vil derfor bidrage til udviklingen af den kollektive trafik og aktivt rådgive om den overordnede planlægning og rammerne for den kollektive trafik. Metroselskabet vil fortsat medvirke til, at samarbejdet mellem de kollektive trafikoperatører skaber forbedringer for de rejsende, herunder større enkelhed og gennemskuelighed i takster og billetsystemer, større sammenhæng i den kollektive trafik og bedre kundeservice og trafikinformation. Selskabet vil blandt andet gøre dette ved at have fokus på, at rejsekortet kommer til at tilvejebringe maksimal enkelhed for de rejsende og dermed gøre rejsen mere gnidningsfri for passagerne. Rejsekortet planlægges introduceret i hovedstadsområdet i august 2011, hvor rejsekortet udrulles i et begrænset omfang. Metroen og den øvrige skinnearbejde trafik kommer på samlet i november 2011.

Selskabet vil ligeledes til interessenter og andre interesserede tilbyde den erfaring, der er opbygget gennem anlæg og drift af Metroen, til udvikling af banebetjeningen af i tæt bebyggede områder. Selskabet har siden etableringen af Ørestadsselskabet i 1993 systematisk arbejdet med banebetjening i tæt bebyggede områder og har således erfaring med at udvikle, projektere og gennemføre baneprojekter i tæt bebyggede områder.

Etableringen af Cityringen til budget, tid og rette kvalitet

Cityringen skal etableres inden for det godkendte budget og dennes tid og kvalitetsramme.

Med Lov om en Cityring, der trådte i kraft den 6. juni 2007, fik Metroselskabet til opgave at projektere, anlægge og stå for driften af Cityringen ud fra et princip om "mere af samme slags". Metroselskabet vil gøre brug af erfaringen fra de første metroetaper, men også inddrage ny viden i projektet.

Effektiv styring af økonomi, tid og kvalitet

Mere af samme slags vil sige videreførelse af mest mulig af den erfaring og det koncept, Metroselskabet har fra anlægsprocessen og driften af den nuværende Metro. På baggrund af erfaringerne fra anlæg af den eksisterende Metro har selskabet valgt selv at stå for projektstyringen. Selskabet har således opbygget en projektorganisation med en række tilknyttede fagtekniske rådgivere. Denne organisation omdannes til en udførelsesorganisation, der skal stå for tilsynet med anlægsarbejder, og i de kommende år opbygge et tæt samarbejde til entreprenører og leverandører af Cityringen samt medvirke til forberedelsen af driften af Cityringen fra 2018.

Erfaringerne fra anlæg af den nuværende Metro viser, at det ikke er muligt at lade teknisk kvalitet, tidsplan og økonomi veje lige tungt ved styringen af anlægsprocessen. Alle tre elementer er vigtige for projektets succes og vil naturligvis blive søgt opfyldt gennem selskabets styring af både projektering og gennemførelse af anlægget, men såfremt der opstår situationer, hvor det vil være nødvendigt at vælge, hvilke af disse tre mål der skal have prioritet, vil Metroselskabet prioritere teknisk kvalitet og økonomi højere end tid.

Cityringen skal anlægges med respekt for dem, der bor og færdes i byen

I strategiperioden vil store dele af det omfattende arbejde med ledningsomlægninger blive færdiggjort, og alle de store arbejdspladser til stationer og tunnelbyggeriet vil være i funktion i 2014.

Anlægsarbejdet vil sætte sit tydelige præg på hovedstaden. Metroselskabet driver og bygger metro i tætte byområder og forvalter store samfundsmæssige ressourcer. Selskabet har derfor en særlig forpligtigelse til at være lydhør over for samfundsmæssige behov og søge dialog med lokalsamfund og offentlighed.

Metroselskabet vil tilstræbe, at begrænse generne. Selskabet vil stille krav til entreprenørerne om at begrænse miljøgener og risiko for skader på eksisterende bygninger ved valg af udstyr, anlægsmetoder og indretning af byggepladser. Selskabet vil løbende være i dialog med anlægsprojektets naboer og myndighederne for sammen at finde skånsomme løsninger.

Byggepladserne skal etableres på en måde, så muligheden for brugen af byrum optimeres. Hegnene omkring pladserne skal i det omfang, det er muligt, anvendes til enten reklamer, information om Metroen eller stilles til rådighed for lokale interessenter.

Arbejdet med udformningen af stationsforpladser og byrum sker i tæt samarbejde med kommunerne. Med borgerinddragelse sikres, at idéer fra naboer og brugere indgår i projekteringen, så stationerne indpasses bedst muligt i byrummene med udgangspunkt i den lokale identitet. Hvor Cityringen griber ind i byrummet er det ambitionen at efterlade byrummene bedre end de er overtaget.

Bedre sammenhæng og skifteforhold i den kollektive trafik

Cityringen skal ikke blot være en ny Metrolinje. Den skal også sikre en bedre sammenhæng i den kollektive trafik ved at skabe gode forbindelser mellem den eksisterende Metro, S-tog, regional- og fjerntog og busser, hvor disse mødes i trafikale knudepunkter. Denne sammenhæng styrkes også ved at etablere gode adgangsforhold mellem Cityringen og eksisterende terminaler gennem om- og tilbygninger. Det gælder især for stationerne: Hovedbanegården, Østerport, Nørrebro, Kongens Nytorv og Frederiksberg.

Cityringen fra ide til virkelighed

Det hidtidige forløb:

- Udredningsrapport der skitserer det overordnede projekt – maj 2005
- Lov om en Cityring vedtaget af Folketinget – juni 2007
- Stiftelse af Metroselskabet – oktober 2007
- Dispositionsforslag med detaljeret beskrivelse af projektet – december 2008
- Offentlig høring af VVM-redegørelse afsluttet og projektet godkendt af København og Frederiksberg kommuner – januar 2009
- Dispositionsforslaget godkendt af Transportministeren – marts 2009
- Geotekniske boringer
- Udbudsmateriale udsendt – oktober 2009
- Kontrakter indgået – 7. januar 2011

Igangværende aktiviteter:

- Ledningsomlægninger
- Arkæologiske undersøgelser

Det videre forløb:

- Anlægsarbejde forventet afsluttet 2017
- Test- og prøvekørsel 2017-2018
- Forventet åbning – 2018

Fakta om Cityringen

- Forventes åbnet i 2018
- Budget på 21,3 mia. (2010-priser)
- Strækning på 15,5 km.
- Tunnelbane i ca. 10-35 meters dybde
- 17 stationer
- Forventet passagertal på 69 mio. årligt

Arbejds miljø

Arbejds miljøet under anlæg af Cityringen skal være bedre end gennemsnittet i branchen. Forløbet på byggeriet af den eksisterende Metro viser, at god planlægning og fokus på sikkerhed kan reducere antallet af arbejdsulykker. Ulykkesfrekvensen var således ca. 31 pr. million arbejdstimer for Metroens etape 1-2 mod ca. 36 ulykker pr. million arbejdstimer for branchen som helhed. For etape 3 var ulykkesfrekvensen reduceret til ca. 16. pr. million arbejdstimer. Selskabet vil derfor bygge videre på erfaringerne fra etaperne 1-3 og arbejde med fælles sikkerhedsinspektioner, arbejds miljøkampagner, etablering af en sikkerhedskultur og sikker planlægning. Erfaringerne viser endvidere, at et fokus fra topledelsen er vigtigt.

Effektiv drift

Driften af Metroen skal sikre det bedst mulige kundevedtænde produkt, være effektiv og målrettet mod en proaktiv vedligeholdelse af og reinvestering i Metroen, der fastholder værdien af selskabets aktiver. Målet er at reducere omkostningerne pr. passager økonomisk såvel som miljømæssigt.

Metrodriften skal udbydes på kontrakt og give overskud, der kan medvirke til at finansiere Cityringen. Metroselskabet indgik den 29. januar 2010 kontrakt med Ansaldo om drift og vedligehold af Metroen. Kontrakten strækker sig fra den 20. oktober 2010 frem til udgangen af 2015. Kontrakten indeholder en option på en kontraktforlængelse frem til 2018. I kontrakten er betjeningskravene fastlagt.

Samarbejde med driftsentreprenøren om effektiviseringer

Driftskontrakten består af en grundbetaling, der afhænger af det planlagte kørselsomfang og en variabel betaling sammensat af en række incitament. De vigtigste incitament er knyttet til målet om en driftspåidelighed på mindst 98 pct. Men også passagertal, passagertilfredshed samt kvalitet af vedligeholdelse er omfattet af incitamentsordninger. Metroselskabets samarbejde med driftsentreprenøren vil have fokus på en kundevedtænde drift, men også have fokus på mulige effektiviseringer i forlængelse af incitamentsstrukturen. Ligeledes samarbejder selskabet med driftsentreprenøren om reinvesteringer i anlægget.

Fakta om den eksisterende Metro

- Strækning på 21 km
- 22 stationer
- 34 togsæt
- 50 mio. passagerer årligt i 2009
- Kører døgnet rundt alle ugens dage
- Driftsstabilitet på 98,6 i 2009
- Gennemsnitshastighed inkl. stop på 40 km/t
- Bygget i tre etaper
- Første etape åbnede oktober 2002
- Anden etape åbnede maj og oktober 2003
- Tredje etape åbnede september 2007
- Drives p.t. af Ansaldo STS

Sikre en proaktiv vedligeholdelse af den eksisterende Metro

Metroanlægget, skinner, tunneler mv. udgør en vigtig og stor samfundsværdi. En effektiv vedligeholdelsesindsats både proaktivt og opfølgende er afgørende for at opretholde den høje driftspåidelighed og sikkerhed samt for at reducere driftsomkostningerne på langt sigt. Det er ligeledes vigtigt at sikre Metroens værdier, både det rullende materiel og de højteknologiske styresystemer og passagerinformationssystemer. Ved hjælp af incitament og gennem inspektioner og løbende opfølgning følger såvel Metroselskabet som operatøren op på kvaliteten af Metroens anlæg og tekniske systemer. Metroselskabet vil fortsætte denne indsats med særlig fokus på den proaktive vedligeholdelse.

Bedst for miljøet

Metroen er Københavns mest miljøvenlige transportmiddel efter cyklen. Det forpligter. Metroselskabet vil sørge for, at miljøhensyn indgår i selskabets væsentlige beslutninger. Det betyder, at Metroen skal være blandt de mest miljøvenlige Metroer i verden, herunder skal anlæg af nye Metrostrækninger og stationer ske med hensyntagen til miljøet.

Sikkerhed

Metroen skal fortsat være frontløber indenfor jernbanesikkerhed og være blandt de sikreste Metroer i verden. Metroen er den sikreste form for persontransport, og der har ikke i Metroens levetid været ulykker med døden til følge i relation til togdriften. Sikkerhed i Metroen udgøres af et samspil mellem mennesker, materiel og tekniske sikkerhedssy-

stemer, og der har været - og vil løbende blive foretaget - vurderinger af mulige opdateringer af de sikkerhedsmæssige procedurer og systemer.

Udvikling af nye metrorelaterede forretningsområder

Metroselskabet vil afdække potentielle nye forretningsområder, jf. lov om Metroselskabet og Arealudviklingsselskabet.

Det fremgår af Lov om Metroselskabet I/S og Arealudviklingsselskabet I/S, at: "Selskabet kan tillige drive anden virksomhed, som har en naturlig forretningsmæssig sammenhæng med metroaktiviteterne".

Metroselskabets kerneopgave er og vil fortsat være at drive den eksisterende Metro og bygge Cityringen. I løbet af strategiperioden vil Metroselskabet imidlertid afdække, om der er nye forretningsområder, der ligger i naturlig forlængelse af kerneopgaverne.

Metroen har over 50 mio. passagerer, og passagertallet er stigende. Med Cityringen vil passagertallet stige markant. Selskabet vil derfor undersøge, om der er basis for at etablere forretningsområder knyttet til de mange passagerer, der passerer gennem Metrosystemet. Hensyntagen til funktionalitet, komfort, æstetik og sikkerhed vil indgå i overvejelserne, inden nye aktiviteter implementeres.

Metroselskabet har medarbejdere med ekspertviden indenfor etablering og drift af bynære skinnebåren offentlig transport. Dette spænder lige fra systemvalg og detaljering ved projektering, udbud og kontraktstyring til godkendelsesprocesser og kommunikation med myndigheder, naboer og interessenter. Unik erfaring er opbygget gennem etablering af Københavns metro siden 1993 og drift af denne siden 2002. Denne ekspertviden kan have værdi for andre projekter samtidig med, at det kan være af værdi for selskabets egen udvikling at markedsføre denne ekspertviden.

For at sikre en økonomisk adskillelse mellem Metroselskabets anlægs- og driftsopgaver og eventuelle nye forretningsområder, som selskabet engagerer sig i, er der behov for en justering af organisationen. Selskabet har derfor igangsat et arbejde, der afdækker hvilke ændringer, der er nødvendige for idriftsættelse af en organisation for salg af ekspertviden.

Optimal organisering

Metroselskabets organisation og opgaveløsning optimeres løbende, så organisationen tilpasses nye forretningsområder og anlægsfaser.

I strategiperioden ændres dele af selskabets opgaveportefølje i forbindelse med anlæg af Cityringen. Selskabet rundede i 2010 100 ansatte mod 40 ansatte ved stiftelse i 2007, som følge af anlæg af Cityringen. Selskabet skal således integrere mange nye medarbejdere og opbygge slagkraftige enheder, der kan kontrollere og følge op på de store anlægskontrakter.

Konsolidering og tilpasning af den nye organisationsstruktur

I januar 2010 blev der indført en ny organisationsstruktur i Metroselskabet. Formålet var at geare organisationen til nye opgaver samt at tilpasse strukturen til fordoblingen af medarbejdere og til ansættelse af yderligere personale. Et centralt mål i omorganiseringen og den fortsatte tilpasning er ikke at skabe unødvendigt bureaukrati. Der vil blive gennemført en evaluering af organisationen og foretaget klimamålinger blandt medarbejderne.

Vidensdeling, kompetenceudvikling og rekruttering

Medarbejderne i Metroselskabet besidder en unik viden. En del af denne viden er opbygget gennem mange års arbejde og strækker sig tilbage til etableringen af de første etaper af Metroen. Det er vigtigt, at denne viden fastholdes i selskabet, og at ny viden kommer til.

Metroselskabet er en vidensvirksomhed, og der vil i de kommende år være fokus på, at minimere selskabets sårbarhed over for tab af viden, der er samlet hos enkeltpersoner samt sikre en effektiv vidensdeling og kompetenceudvikling.

Der skal fortsat rekrutteres nye medarbejdere i strategiperioden. For at tiltrække de bedste nye medarbejdere og fastholde de eksisterende, skal Metroselskabet kunne tilbyde attraktive arbejdsvilkår og god ledelse. Selskabet vil udvikle en personalestrategi, der sikrer en fortsat kompetenceudvikling, vidensdeling og attraktiv rekrutteringsposition.

Kvalitetsstyring og IT-understøttelse

En effektiv opgavevaretagelse forudsætter, at de rigtige redskaber er til rådighed. Der skal derfor være en effektiv IT-understøttelse af arbejdsgangene i Metroselskabet. Det omfatter bl.a. IT, der kan sikre en effektiv dokumentation og vidensdeling, projektstyring og ledelsesinformation. IT skal også understøtte udveksling af information med de mange eksterne samarbejdspartnere.

Selskabet vil fortsætte arbejdet med kvalitetsstyring, der er en vigtig del af selskabets anlægsarbejde og opfølgning på driften og vedligehold af den eksisterende Metro.

Forudsætninger for langtidsbudgettet

Langtidsbudgettet er angivet i løbende priser:

Passagertal og takster

1. Passagertallene er fastlagt med udgangspunkt i passagerprognose baseret på den senest opdaterede trafikmodel. For Cityringen budgetteres med et passagertal i 2019 på 44 mio. passagerer stigende til 69 mio. passagerer i 2023. For Metroens etape 1-3 budgetteres med et passagertal i 2012 på 55 mio. passagerer stigende til 61 mio. passagerer i 2018.
2. Ved takstforudsætningerne er der taget udgangspunkt i prisen pr. påstiger baseret på bekendtgørelse om deling af billetindtægter i hovedstadsområdet. Disse takstforudsætninger er reguleret til 2011-priser baseret på den realiserede udvikling i taksterne i perioden og endvidere justeret i overensstemmelse med den seneste konstaterede passagersammensætning. Taksten pr. påstiger er i 2011 budgetteret med 11,42 kr. Der er forudsat en real takststigning i perioden 2009-2018 på 13% og i perioden 2018-2030 på 15%, - svarende til forudsætningerne i regeringens konvergensprogram. Disse forudsætninger er anvendt i beregningsforudsætningerne i den opdaterede passagerprognose.

Drifts- og anlægsomkostninger

3. Driftsomkostningerne for etape 1-3 er estimeret på baggrund af selskabets omkostninger efter genudbuddet af drifts- og vedligeholdelsesopgaven. For Cityringen er der taget udgangspunkt i det indkomne tilbud på transportsystemkontrakten. Da den forudsatte realstigning i taksterne erfaringsmæssigt vurderes at slå delvis igennem på indekseringen af driftsomkostningerne til Metroen, er der budgetteret med en realstigning i driftsomkostningerne svarende til ca. 50% af den forudsatte reeltakststigning.

I perioden 2011 - 2018 budgetteres med omkostninger til driftsmobilisering for Cityringen på i alt 374 mio. kr. i 2011-priser. I 2018 budgetteres med omkostninger til Trial run for Cityringen på i alt 132 mio.kr. i 2011-priser.

4. Anlægsomkostningerne til Cityringen er fastlagt med udgangspunkt i de indkomne tilbud på transportsystemkontrakten og civilworkkontrakten. De samlede anlægsomkostninger er vurderet til 21,3 mia. kr. i 2010-priser (21,5 mia. kr. i 2011-priser). Opregning af restbudget fra 2010-priser til aktuelt prisniveau er baseret på Finanslovens anlægsindeks.

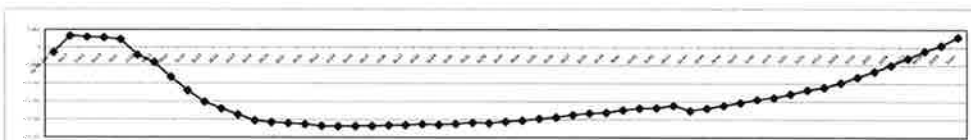
5. Reinvesteringerne i forbindelse med Cityringen er baseret på forudsætningerne i principaftalen og udgør hvert 10. år 239 mio. kr., hvert 25. år 1.078 mio. kr. og efter 50 år herudover 479 mio. kr. i 2011-priser. Opregning fra 2010-priser til aktuelt prisniveau er baseret på Finanslovens anlægsindeks.
6. Der er forudsat reinvesteringer i forbindelse med etape 1-3 hvert 10. år på 279 mio. kr. i 2011-priser. Der er i overensstemmelse med interessentskabskontrakten ikke indregnet reinvesteringer i tog, tunneller og stationer.

Øvrige forhold

7. Der er ikke indregnet ekstraordinære betalinger som følge af afklaring i forbindelse med voldgiftssagen anlagt af COMET (etape 1-3).
8. Anlægsentreprenørens (etape 1-3) gæld til Metroselskabet i form af den etablerede likviditetsbro forudsættes betalt når voldgiftssagen anlagt af COMET afsluttes (forventes i 2012), som det også blev lagt til grund af ejerne i forbindelse med stiftelsen af selskabet.
9. Metroen er momsregistreret, hvorfor selskabets indtægter fra drift af Metroen er fratrukket moms, mens momsudgifter ved anlæg af Metroen afløftes.
10. Det er forudsat, at "anden gæld", der ikke er rentebærende, vokser til ca. 600 mio. kr., når anlægsarbejderne er på det højeste for igen at falde til ca. 100 mio. kr.
11. Det forudsættes, at overskudslikviditet forrentes med en realrente på 2 pct. p.a. Ved forrentning af gæld tages højde for selskabets indgåede aftaler om renteafdækning. Gæld ud over renteafdækningen forrentes med en realrente på 4 pct. p.a. På kort sigt tages endvidere hensyn til selskabets faktiske renteforventninger.
12. Det forudsættes, at alle priser fra 2011 stiger med 2 pct. p.a.

Langtidsbudget for Metroselskabet I/S (løbende priser)

(Mio. kr.)
 Realrente, gæld 4%
 Inflation 2%
 Realrente, indestående 2%
 Anlægssum Cityringen (2010 prisniveau) 21.323



Ar	Tilgodehavender	Anden gæld	Etape 1 - 3		Investeringer	Cityringen Reinvesteringer	Indeksering	Driftsoverskud				Liquitidetsvirkning	Rentesats	Renter	Bevægelse	Kasse primo	Kasse ultimo	
			Investeringer	Reinvesteringer				Etape 1 - 3		Cityringen								
								Indtægter	Udgifter	Indtægter	Udgifter							
01.01.2007	1.288	105			-4													
2007	4.842	75	-172	0	-82	0	0	380	-354	0	0	4.708	5%	-17	4.691	-1.402	-1.402	3.288
2008	58	-142	-53	0	-390	0	0	501	-444	0	0	-489	5%	152	-317	3.288	2.871	2.871
2009		102	-44	0	-404	0	0	530	-464	0	0	-280	4%	114	-168	2.871	2.805	2.805
2010		160	-55	-8	-681	0	0	564	-502	0	0	-522	4%	5	-517	2.805	2.288	2.288
2011		74	-43	-55	-4.337	0	-48	601	-447	0	-20	-4.276	4%	-103	-4.379	2.288	-2.091	-2.091
2012	1.288	74	-22	-80	-3.601	0	-40	638	-451	0	-32	-2.235	6%	171	-2.064	-2.091	-4.155	-4.155
2013		74	0	-29	-3.977	0	-44	682	-469	0	-32	-3.795	6%	-239	-4.034	-4.155	-8.188	-8.188
2014		74	0	-19	-3.460	0	-38	715	-485	0	-32	-3.245	6%	-482	-3.737	-8.188	-11.925	-11.925
2015		-98	0	-21	-2.505	0	-28	744	-492	0	-55	-2.455	6%	-680	-3.135	-11.925	-15.060	-15.060
2016		-98	0	-24	-1.309	0	-14	781	-508	0	-56	-1.228	6%	-726	-1.955	-15.060	-17.015	-17.015
2017		-98	0	-20	-882	0	-7	814	-524	0	-80	-800	6%	-830	-1.630	-17.015	-18.645	-18.645
2018		-98	0	-19	-629	0	0	850	-540	0	-267	-711	6%	-885	-1.596	-18.645	-20.241	-20.241
2019		0	0	0	0	0	0	896	-560	645	-473	393	6%	-922	-530	-20.241	-20.770	-20.770
2020		0	0	0	0	0	0	923	-575	808	-515	641	6%	-946	-305	-20.770	-21.075	-21.075
2021		0	0	0	0	0	0	950	-590	931	-549	741	6%	-960	-219	-21.075	-21.294	-21.294
2022		0	-347	0	0	0	0	978	-606	1.060	-585	500	6%	-980	-480	-21.294	-21.774	-21.774
2023		0	0	0	0	0	0	1.007	-623	1.144	-612	917	6%	-995	-79	-21.774	-21.853	-21.853
2024		0	0	0	0	0	0	1.037	-603	1.178	-590	1.023	6%	-996	27	-21.853	-21.826	-21.826
2025		0	0	0	0	0	0	1.069	-619	1.214	-607	1.057	6%	-992	65	-21.826	-21.761	-21.761
2026		0	0	0	0	0	0	1.101	-636	1.250	-624	1.091	6%	-986	105	-21.761	-21.657	-21.657
2027		0	0	0	0	0	0	1.133	-653	1.287	-641	1.126	6%	-978	148	-21.657	-21.509	-21.509
2028		0	0	0	0	0	0	1.168	-671	1.325	-659	1.163	6%	-967	197	-21.509	-21.312	-21.312
2029		0	0	0	0	-338	-4	1.202	-689	1.364	-677	859	6%	-987	-129	-21.312	-21.441	-21.441
2030		0	0	0	0	0	0	1.237	-707	1.404	-696	1.238	6%	-982	256	-21.441	-21.185	-21.185
2031		0	0	0	0	0	0	1.262	-722	1.432	-710	1.263	6%	-965	298	-21.185	-20.887	-20.887
2032		0	-423	0	0	0	0	1.287	-736	1.461	-724	865	6%	-977	-112	-20.887	-20.999	-20.999
2033		0	0	0	0	0	0	1.313	-751	1.490	-738	1.314	6%	-970	344	-20.999	-20.655	-20.655
2034		0	0	0	0	0	0	1.339	-766	1.520	-753	1.340	6%	-948	392	-20.655	-20.263	-20.263
2035		0	0	0	0	0	0	1.366	-781	1.550	-768	1.367	6%	-896	471	-20.263	-19.792	-19.792
2036		0	0	0	0	0	0	1.393	-797	1.581	-784	1.394	6%	-829	465	-19.792	-19.326	-19.326
2037		0	0	0	0	0	0	1.421	-813	1.613	-799	1.422	6%	-800	522	-19.326	-18.804	-18.804
2038		0	0	0	0	0	0	1.449	-829	1.645	-815	1.451	6%	-808	542	-18.804	-18.262	-18.262
2039		0	0	0	0	-412	-5	1.478	-845	1.678	-832	1.063	6%	-887	175	-18.262	-18.086	-18.086
2040		0	0	0	0	0	0	1.508	-862	1.712	-848	1.509	6%	-771	738	-18.086	-17.349	-17.349
2041		0	0	0	0	0	0	1.538	-880	1.746	-865	1.539	6%	-695	544	-17.349	-16.805	-16.805
2042		0	-516	0	0	0	0	1.569	-897	1.781	-882	1.055	6%	-677	77	-16.805	-16.727	-16.727
2043		0	0	0	0	0	0	1.600	-915	1.817	-900	1.602	6%	-656	645	-16.727	-16.082	-16.082
2044		0	0	0	0	-2.049	-23	1.632	-933	1.853	-918	1.438	6%	-678	-1.416	-16.082	-17.496	-17.496
2045		0	0	0	0	0	0	1.665	-952	1.890	-936	1.666	6%	-1.001	666	-17.496	-16.832	-16.832
2046		0	0	0	0	0	0	1.698	-971	1.928	-955	1.700	6%	-960	740	-16.832	-16.092	-16.092
2047		0	0	0	0	0	0	1.732	-991	1.966	-974	1.734	6%	-914	819	-16.092	-15.273	-15.273
2048		0	0	0	0	0	0	1.767	-1.010	2.006	-994	1.768	6%	-864	904	-15.273	-14.369	-14.369
2049		0	0	0	0	-503	-6	1.802	-1.031	2.046	-1.014	1.295	6%	-824	472	-14.369	-13.897	-13.897
2050		0	0	0	0	0	0	1.838	-1.051	2.087	-1.034	1.840	6%	-779	1.050	-13.897	-12.837	-12.837
2051		0	0	0	0	0	0	1.875	-1.072	2.128	-1.055	1.876	6%	-715	1.162	-12.837	-11.676	-11.676
2052		0	-628	0	0	0	0	1.912	-1.094	2.171	-1.076	1.286	6%	-663	623	-11.676	-11.053	-11.053
2053		0	0	0	0	0	0	1.951	-1.116	2.214	-1.097	1.952	6%	-605	1.347	-11.053	-9.706	-9.706
2054		0	0	0	0	0	0	1.990	-1.138	2.259	-1.119	1.991	6%	-523	1.468	-9.706	-8.238	-8.238
2055		0	0	0	0	0	0	2.029	-1.161	2.304	-1.141	2.031	6%	-434	1.597	-8.238	-6.641	-6.641
2056		0	0	0	0	0	0	2.070	-1.184	2.350	-1.164	2.072	6%	-337	1.734	-6.641	-4.907	-4.907
2057		0	0	0	0	0	0	2.111	-1.207	2.397	-1.188	2.113	6%	-232	1.881	-4.907	-3.026	-3.026
2058		0	0	0	0	0	0	2.154	-1.232	2.445	-1.211	2.155	6%	-118	2.038	-3.026	-988	-988
2059		0	0	0	0	-613	-7	2.197	-1.256	2.494	-1.236	1.579	6%	-13	1.566	-988	578	578
2060		0	0	0	0	0	0	2.241	-1.281	2.544	-1.260	2.242	4%	68	2.210	578	2.889	2.889

Forklaring til Metroselskabets langtidsbudget 2011

Langtidsbudgettet er opgjort i løbende priser. Udviklingen i selskabets nettogæld er således anført i årets priser baseret på en forudsat inflation på 2% p.a.

Nedenfor gives en kort forklaring til de enkelte kolonner i langtidsbudgettet.

Tilgodehavender

Tilgodehavender omfatter ejernes indskudskapital (4,9 mia. kr.) og anlægsentreprenørens (etape 1-3) gæld til Metroselskabet i form af den etablerede likviditetsbro (1,3 mia. kr.) Selskabet har modtaget indskuddene fra ejerne, mens det er forudsat, at anlægsentreprenørens (etape 1-3) gæld til Metroselskabet i form af den etablerede likviditetsbro tilbagebetales i 2012.

Anden Gæld

Anden gæld omfatter Metroselskabets løbende nettokredit til leverandører mv. Denne gældspost forrentes ikke.

Etape 1-3, investeringer og reinvesteringer

Investeringer udgør rest- og mangelarbejder i forbindelse med etape 1-3.

Reinvesteringer i etape 1-3 omfatter alene skønnede reinvesteringer i tekniske installationer o.lign. hvert 10. år. Reinvesteringer i tog, tunneller, stationer mv. indgår således ikke, da det i interessentskabskontrakten er aftalt, at ejerne afholder udgifterne til dette.

Cityringen, investeringer, reinvesteringer og indeksering

Investeringer udgøres af anlægsbudgettet for Cityringen. De budgetterede investeringer baseret på 2010-priser er opregnet til løbende priser med 2% p.a.

Reinvesteringer er baseret på 2010-priser opregnet til løbende priser med 2% p.a.

Indeksering er prisopskrivningen fra 2010 til 2011 opregnet til løbende priser med 2% p.a.

Driftsoverskud, Etape 1-3 og Cityringen

Driftsoverskud udgør på indtægtssiden de opnåede takstindtægter og på udgiftssiden de afholdte driftsomkostninger i forbindelse med driften af henholdsvis *etape 1-3* og *Cityringen*.

Likviditetsvirkning

Den samlede likviditetsvirkning for de enkelte år før renter.

Rentesats

Den nominelle rentesats, der er anvendt til renteberegningen i det enkelte år i langtidsbudgettet. Overskud og underskud forrentes med forskellige rentesatser. Den oplyste rentesats anvendes på den del af gælden der oversigter selskabets renteafdækning (se forudsætningerne til langtidsbudgettet)

Renter

I renteberegningen tages højde for selskabets indgåede aftaler om renteafdækning. Gæld ud over renteafdækningen forrentes med den oplyste rentesats for året. Der er taget særskilt højde for renten på likviditetsbroen samt ikke rentebærende mellemværender.

Bevægelse

Bevægelsen udgør for det enkelte år summen af "likviditetsvirkning" og "renter".

Kasse primo

Kasse primo er udtryk for det budgetterede samlede indestående i selskabet primo det enkelte år. Kassen primo svarer til kassen ultimo året før.

Kasse ultimo

Kasse ultimo er udtryk for det budgetterede samlede indestående i selskabet ultimo det enkelte år. Kasse ultimo for det enkelte år er summen af "bevægelse" og "kasse primo".