

# 6. Metroselskabet I/S' forretningsstrategi 2014-2018 (2016-0343298)

## Bilag

### Bilag I: Metroselskabet I/S' forretningsstrategi for 2014-2018

Der skal tages stilling til Metroselskabet I/S' forretningsstrategi for 2014-2018, som ejerne har vedtaget med forbehold for endelig godkendelse i Borgerrepræsentationen.

## Sagsfremstilling

### Indstilling

Indstilling om,

I. at Borgerrepræsentationen godkender Metroselskabet I/S' forretningsstrategi 2014-2018 og dermed bekræfter ejernes beslutning på tidligere interessentskabsmøde.

(Økonomiudvalget)

### Problemstilling

Metroselskabet I/S ejes af Københavns Kommune (50 pct.), staten v/Transport- og Bygningsministeriet (41,7 pct.) og Frederiksberg Kommune (8,3 pct.). Det fremgår af selskabets vedtægter, at selskabet minimum hvert fjerde år skal revidere forretningsstrategien.

Københavns Kommunes kompetence til at foretage vigtige økonomiske og selskabsmæssige dispositioner i Metroselskabet I/S, herunder godkendelse af forretningsstrategi, ligger hos Borgerrepræsentationen, jf. beslutning af den 22. september 2016, dagsordenspunkt 8 (delegationssagen).

Forretningsstrategien for 2014-2018 blev præsenteret på Metroselskabets bestyrelsesmøde den 3. april 2014, men på det tidspunkt var statens nye bestyrelsesmedlemmer (Birgitte Brinch Madsen og Harald Børsting) endnu ikke udpeget. På interessentskabsmødet den 30. april 2014 blev forretningsstrategien vedtaget af ejerne med forbehold for Borgerrepræsentationens godkendelse.

En let redigeret forretningsstrategi for 2014-2018 blev først forelagt bestyrelsen igen på Metroselskabets bestyrelsesseminar den 28. august 2015, hvor det blev besluttet ikke at ændre i strategien, men i stedet have fokus på, at de to vigtige projekter (Sydhavnsmetroen og Hovedstadens Letbane) blev indarbejdet i den kommende forretningsstrategi (2018-2022). I den forbindelse blev den endeligt godkendte forretningsstrategi for 2014-2018 ikke fremsendt til ejerne.

### Løsning

I bilag I ses Metroselskabet I/S' forretningsstrategi for 2014-2018.

Forretningsstrategien for 2014-2018 tager udgangspunkt i selskabets opgave med at sikre, at passagerer hver dag kan komme rettidigt, hurtigt, sikkert og komfortabelt gennem byen. Det underbygges af selskabets vision:

*Metroselskabet bygger og driver moderne kollektiv infrastruktur med respekt for naboer, miljø og byen. Metroselskabet leverer effektiv og pålidelig kollektiv trafik, der øger mobiliteten for borgere, brugere og besøgende i hovedstadsområdet.*

I forbindelse med arbejdet mod visionen har selskabet fastlagt følgende mission:

*Metroselskabet tager ansvar for drift og udvikling af den kollektive trafik ved at udvikle, projektere, bygge og drive Metro og lignende letbanesystemer i bynære områder under hensyn til omgivelserne.*

For at sikre opfyldelsen af selskabets vision og mission er der udvalgt følgende strategiske mål, som uddybes i forretningsstrategien:

- Passagerer og drift
- Cityringen og Nordhavn
- Naboer og omgivelser til selskabets byggepladser
- Uddannelses- og praktikpladser
- Social dumping
- Udbud og projektering
- Selskabets CSR forpligtelse med fokus på drift og anlæg
- Selskabets organisation med fokus på at understøtte forretningen

Forretningsstrategien for 2014-2018 indeholder de væsentligste emner og problemstillinger, som Københavns Kommune har fokus på.

## Økonomi

Indstillingen har ingen bevillingsmæssige konsekvenser.

## Videre proces

Indstillingen behandles i Borgerrepræsentationen, hvorefter forvaltningen vil meddele beslutningen til Metroselskabet I/S, Frederiksberg Kommune og staten v/Transport- og Bygningsministeriet.

## Diverse

Søren Tegen Pedersen

/Mads Grønvall

## Oversigt over politisk behandling

Økonomiforvaltningen indstiller, at Økonomiudvalget over for Borgerrepræsentationen anbefaler,

1. at Borgerrepræsentationen godkender Metroselskabet I/S' forretningsstrategi 2014-2018 og dermed bekræfter ejernes beslutning på tidligere interessentskabsmøde.

### Økonomiudvalgets beslutning i mødet den 1. november 2016

Indstillingen blev anbefalet over for Borgerrepræsentationen uden afstemning.

## Beslutning

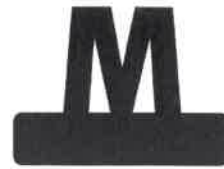
### Borgerrepræsentationens beslutning i mødet den 10. november 2016

Indstillingen blev godkendt uden afstemning.

## Metroselskabets forretningsstrategi 2014 – 2018

### Indhold

Metroselskabets forretningsstrategi 2014 – 2018.....	1
Indledning – vision og mission .....	2
Omgivelser .....	2
Strategiske mål.....	3
Passagerer og drift .....	4
Flere passagerer .....	4
Effektiv drift.....	5
Høj kundetilfredshed.....	6
Samarbejde med stærkt kundefokus .....	6
Udbredelse af Rejsekortet.....	7
Cityringen og Nordhavnslinjen i drift .....	7
Cityring og Nordhavn .....	7
Begrænsning af anlægsgener fra Cityringen og Nordhavnsmetroen og fortsat dialog med naboerne .....	8
Metroselskabet vil sikre uddannelses- og praktikpladser i forbindelse med selskabets aktiviteter .....	9
Metroselskabet vil arbejde aktivt mod social dumping .....	10
Metroselskabet vil skabe og have et godt arbejdsmiljø - Safety first .....	10
Udvikling og projektering af metro og letbaner i bynære områder.....	11
Corporate Social Responsibility.....	12
Metroselskabet skal kunne blive CSR certificeret .....	12
Metroselskabet vil medvirke til at skabe bæredygtig udvikling.....	13
Organisationen .....	14
Attraktiv arbejdsplads .....	14
Kompetenceudvikling.....	15
Successor planning.....	15



## Indledning – vision og mission

Metroselskabets opgave er at sikre, at passagererne hver dag kan komme rettidigt, hurtigt, sikkert og komfortabelt gennem byen.

*Metroselskabet bygger og driver moderne kollektiv infrastruktur med respekt for naboer, miljø og byen. Metroselskabet leverer effektiv og pålidelig kollektiv trafik, der øger mobiliteten for borgerne, brugere og besøgende i hovedstadsområdet.*

For at arbejde mod visionen er der fastsat nedenstående mission:

*Metroselskabet tager ansvar for drift og udvikling af den kollektive trafik ved at udvikle, projektere, bygge og drive Metro og lignende letbanesystemer i bynære områder under hensyn til omgivelserne.*

Metroselskabets mission kan sammenfattes i en værdikæde, der er afbilledet nedenfor og som også udgør en procesledelse selskabet daglige arbejde er struktureret efter.

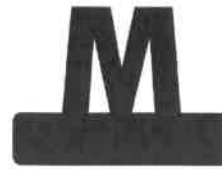


Metroselskabet er etableret for at medvirke til at skabe gode transport muligheder i hovedstaden og derfor er der samlet en række kompetencer i Metroselskabet, der i kombination er unikke.

Metroselskabet skal drives på forretningsmæssig basis og driften af metroen skal give overskud. For at dette kan lade sig gøre kræver det for eksempel et passagerventligt og driftsoptimeret anlæg, med så lidt vedligeholdelse som det er muligt. At bygge et sådan anlæg kræver stor viden om driften. At projektere og udbyde et sådan anlæg kræver stor viden om driften. At udvikle et sådan anlæg kræver stor viden om driften. Som eksemplet viser det en væsentlig forudsætning for Metroselskabet virke at viden om de forskellige faser går igen i de andre faser og selskabets erfaring indgår forskellige faser og processer.

### Omgivelser

De fire processer er videnstunge opgaver, der kræver særlig ekspertise og ved at kombinere og have viden om alle fire processer i et og samme selskab kan selskabet udfylde og tilbyde at påtage sig den samlede komplicerede



samfundsopgave, det er at medvirke til at skabe kollektiv metro- og letbanetrafik.

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. Derfor er en forudsætning for at løse opgaverne med at udvikle, projektere, bygge og drive metro, at de sker i respekt og koordinering med Metroens omgivelser.

De fire grundelementer i Metroselskabets virke skal derfor også kombineres med væsentlige opgaver såsom;

- at kunne give en god, rettidig og pålidelig information til naboer
- at kunne kommunikere bredt til offentligheden og med pressen om selskabets arbejde

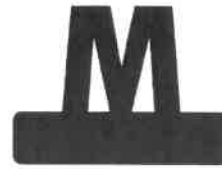
Herudover er der nogle berettigede forventninger til, at Metroselskabet også kan medvirke til at sikre at de store samfundsmæssige midler selskabet forvalter bidrager til at mindske negativ klima- og miljøpåvirkning, sikre at der er et godt arbejdsmiljø på byggepladserne, sikre at der skabes uddannelsespladser i forbindelse med selskabets anlægsaktiviteter, at selskabet medvirker til at begrænse social dumping. De nævnte emner er ikke udtryk for en udtømmende liste for de næste fire årsstrategiperiode. Der vil forventeligt komme nye til som selskabet vil arbejde med som en integreret del af det danske samfund.

#### Strategiske mål

For at sikre opfyldelsen af selskabets vision, er der udarbejdet en række strategiske mål for den kommende strategiperiode 2014 – 2018. Målene går på tværs af de fire førnævnte arbejdsprocesser og for at løse dem skal selskabets mix af kompetencer anvendes.

- Passagerer og drift
- Cityring og Nordhavn
- Naboer og omgivelser til selskabet byggepladser
- Uddannelses- og praktikpladser
- Social dumping
- Udbud og projektering
- Selskabets CSR forpligtigelse med fokus på drift og anlæg
- Selskabets organisation med fokus på at understøtte forretningen

Der kan læses mere om de strategiske mål selskabet arbejder med i de kommende afsnit.



### **Passagerer og drift**

Selskabet arbejder målrettet for, at antallet af rejser i den kollektive trafik stiger, og at den kollektive trafik som helhed fremstår som et moderne transporttilbud af høj kvalitet, der bidrager til mobilitet og udvikling i hovedstadsområdet.

Under dette punkt foreslås følgende mål;

- Flere passagerer
- Effektiv drift
- Høj kundetilfredshed
- Samarbejde med stærkt kundefokus
- Udbredelse af Rejsekortet
- Cityringen og Nordhavnslinjen i drift

#### Flere passagerer

Målsætningen for flere passagerer er, at Metroens passagertal skal stige med minimum 8 pct. i perioden 2014-2018 (fra 56,8 i 2014 til 61,5 mio. passagerer i 2018). Denne målsætning stemmer overens med selskabets langtidsbudget.

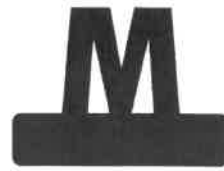
Lokalisering af boliger, arbejdspladser, detailhandel og fritids- og kulturtilbud tæt på metrostationer er en afgørende faktor for at få flere passagerer. Selskabet skal fortsat arbejde for at understøtte denne lokalisering, blandt andet ved at være en professionel samarbejdspartner og ved at synliggøre gevinsterne ved byggeri og aktivitet tæt ved metrostationerne. Der tænkes både på de bymæssige, investerings- og miljømæssige gevinster.

Kollektiv trafik kan flytte rejsende fra bil til kollektiv trafik og dermed reducere trængslen. Det forudsætter, at den kollektive trafik er attraktiv for at kunne konkurrere med bilen. Den eksisterende Metro har vist netop at kunne reducere trængslen og ved åbningen af metroens første etaper faldt biltrafikken over havnesnittet (Langebrogade og Knippelsbro) med 4 pct. Resultatet skal ses i lyset af, at biltrafikken i København generelt var stigende. I samme periode steg den kollektive trafik over havnesnittet med 49 pct., mens cykeltrafikken var uændret. Samlet var der en vækst i trafikken over havnesnittet på 10 pct. Den nye linje øgede således mobiliteten samtidig med, at biltrafikken blev reduceret.

Endvidere viser prognosen for Cityringen, at der forventes en reduktion af biltrafikken i hovedstadsområdet med 0,6 pct. Det skal ses i forhold til, at det netop er effekten på al biltrafikken i hovedstadsområdet. De 0,6 pct. reduktion af biltrafikken svarer til 22.000 bilture, der hver dag overflyttes fra bil til kollektiv trafik. Cityringen forventes at reducere biltrafikken i København og Frederiksberg kommuner med 1,2 pct.

Metroen skal spille tæt sammen med andre transportformer, for at kunne tiltrække nye kunder og flere rejser til den kollektive trafik. Selskabets målsætning er derfor, at bidrage med initiativer, der kan medvirke til, at Metroen er attraktiv for billister, og at det er nemt at kombinere med andre kollektive transportformer, cykel og gang. Endvidere vil selskabet søge at tiltrække flere rejsende ved ny rabatterede produkter samt ved markedsføring, herunder markedsføring af pris.

Med metrostationen i Københavns Lufthavn, samt ved en række kongres- og kulturinstitutioner, hoteller samt turistattraktioner, er det oplagt at



Metroselskabet fortsætter arbejdet med at gøre det nemmere at være turist og besøgende i hovedstaden. Selskabet vil derfor fortsætte med at understøtte det kommunale og regionale arbejde med gøre hovedstadsområdet til en turistvenlig metropol og et international conferencecentrum.

Metroselskabets drift skal give overskud. Overskuddet fra driften af den eksisterende og kommende Metro skal medvirke til at betale for anlægget af nye linjer, således at selskabet kan tilbagebetale den gæld, som opbygges mens der bygges. Det kræver jævnfør langtidsbudgettet en gennemsnitlig årlig passagervækst på 1,9 pct. i antal påstigere.

Metroen har eksisteret i mere end 10 år og indgår som en integreret del af det kollektive trafiksystem i hovedstadsområdet. Væsentlige elementer i det fremtidige kollektive trafiksystem er at dække eksisterende såvel som nye byområder. Ligeledes at systemet er robust og dets kapacitet bliver udbygget, således at det fortsat er attraktivt for de mange nye borgere, der i disse om de kommende år forventes at flytte til hovedstadsområdet. Det foreslås, at Metroselskabet aktivt bidrager med forslag og løsninger til fremtidens kollektiv infrastruktur.

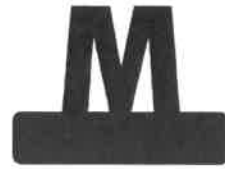
#### Effektiv drift

Metroselskabet ejer 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 og har i 2013 besluttet at forlænge denne med de mulige yderligere tre år. I kontrakten er betjeningskravene for Metroen fastlagt. I strategiperioden skal udbuddet af driftskontrakten forberedes og gennemføres.

Metroselskabets målsætning i forbindelse med udbuddet af driftskontrakten og i det daglige arbejder for er, at reducere de marginale omkostninger til driften pr. passager. Med udgangspunkt i Metroselskabet samlede driftsomkostninger i 2013 var driftsudgiften godt 8 kr. pr. passager. Takst indtægten var i 2013 12,42 kr. pr. passager.

Metroanlægget, skinner, tunneler mv. udgør en vigtig og stor samfundsværdi og udgør Metroselskabets største aktiv. En effektiv vedligeholdelsesindsats både proaktivt og opfølgende er afgørende for at opretholde den høje driftspålidelighed og sikkerhed samt for at reducere driftsomkostningerne på lang sigt. Metroselskabet fastholder fokus på proaktiv vedligeholdelse og fastholder målene i den nuværende reinvesteringsstrategi.

Metroen er udviklet ud fra en målsætning om, at det skal være nemt og trygt at være bruger af metroen. Derfor er selskabets billet salg også bygget på mest muligt såkaldt selvbetjent salg af billetter. Alligevel har selskabet betydelige omkostninger forbundet med salg. Rejsekort vil i strategiperioden blive den vigtigste type rejsehjemmel i den kollektive transport. Selskabet vil derfor arbejder på at reducere omkostningerne forbundet med salg af billetter på rejsekortet samt have et generelt fokus på at nedbringe driftsomkostningerne i forbindelse med salg af billetter. I 2013 kunne omkostningerne til distribution af rejsekortet og afgifter til finansiering af rejsekortsystemet opgøres til 89 øre pr. rejse.



### Høj kundetilfredshed

En pålidelig drift, hvor Metroen kører som den skal, er et grundelement i den positive relation mellem Metroselskabet og selskabets kunder. Metroens nuværende høje driftspålidelighed foreslås derfor fortsat højt prioriteret som en kerneopgave i selskabets daglige arbejde. Målsætningen om en månedlig driftspålidelighed på minimum 98 pct. foreslås fastholdt.

Selskabet vil i strategiperioden analysere og arbejde med tiltag, der kan styrke driftspålideligheden yderligere, herunder arbejde for at sikre at driftspålideligheden i myldretiden er den samme som uden for myldretiden. I 2013 var SA tallet for hele metroen 98,6 pct. I samme periode lå driftsstabiliteten i myldretiden på 98,1 pct.

Den høje driftspålidelighed kombineret med høj frekvens (kort tid mellem hvert tog), høj hastighed, høj sikkerhed og nem tilgængelighed, er Metroens største styrke i relationen til nuværende og kommende brugere af Metroen. Et mål for kundetilfredsheden (tilfredshed med rejsen) på 95 pct. tilfredse eller meget tilfredse kunder foreslås for den kommende strategiperiode, idet dette følger selskabets kontraktmål med driftsoperatøren. Kundetilfredsheden var i 2013 på 96 pct., men som med al anden drift kræver det en vedvarende indsats at bevare et højt niveau.

Undersøgelser viser, at kunderne i den kollektive trafik sætter stor pris på en god passagerinformation, særligt ved driftsforstyrrelser. Metroselskabet vil derfor i den kommende strategiperiode arbejde målrettet med at forbedre informationen til kunderne. Metroselskabets kontraktmålsætning med driftsoperatøren er, at 90 pct. af kunderne er tilfredse eller meget tilfredse med passagerinformationen. Tilfredsheden med informationen i 2013 var 79 pct.

Passagerinformationen knyttet til den samlede rejse er vigtig for kundernes tilfredshed, ikke mindst når der er driftsforstyrrelser i dele af den kollektive trafik. Metroselskabet vil derfor arbejde for at styrke samarbejdet med de andre trafiksselskaber om en helhedsorienteret passagerinformation for hele kundens rejse, herunder styrke informationen via mobile platforme og realtidsinformation, både via skærme, højtalere og personale i systemet.

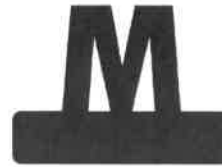
### Samarbejde med stærkt kundefokus

Metroselskabet har et tæt samarbejde med DSB og Movia om hovedstadens mange kollektive rejsende. Halvdelen af alle påstigninger i den kollektive transport i Danmark sker i Hovedstadsområdet. Ligeledes deltager Selskabet i det landsdækkende trafiksamarbejdes forskellige fora.

Under overskriften "Det skal være nemt at være kunde i den kollektiv trafik", har Selskabet sammen med DSB og Movia formuleret et fælles oplæg for en mere kundevenlig og effektiv løsning af de kundevendte opgaver på Sjælland (Paraplyen). I strategiperioden skal Selskabet endeligt beslutte og realisere Paraplyen. Fokus er på at styrke samarbejdet om de kundevendte opgaver, så de i højere grad sætter kunden i centrum.

Det foreslås, at selskabet arbejder for, at kunderne oplever, at de møder "én indgang" til den kollektive trafik på Sjælland. 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.

#### Udbredelse af Rejsekortet

Metroselskabet deltager aktivt i udviklingen af nye billetprodukter, ikke mindst som medejer af Rejsekortet A/S og aftager af selskabets produkter. Kunderne har så småt taget rejsekortet til sig og kortet vil i strategiperioden blive den primære platform for salg af billetter.

I 2014 forventes det, at der bliver foretaget ca. 8 mio. rejser i metroen med rejsekortet. I 2018 forventes dette at være steget til i størrelsesorden 50 mio. rejser afhængig af udfasningen af øvrige billetprodukter og deres overflytning til rejsekortet.

I den kommende strategiperiode vil Metroselskabet sammen med de andre trafikselskaber i hovedstaden tage initiativ til en bedre udnyttelse af rejsekortets muligheder, herunder arbejde med billetpriser, der understøtter passagervækst og en mere rentabel kollektiv transport.

Salg af billetter via mobiltelefonen er også i hastig vækst. Selskabet vil arbejde for, at udbredelsen af Rejsekortet og mobilbilletter sammentænkes og understøtter passagervækst og økonomisk attraktive løsninger for både kunderne og selskabet. Selvbetjente løsninger er fortsat i videst muligt omfang målet for selskabets aktiviteter.

#### Cityringen og Nordhavnslinjen i drift

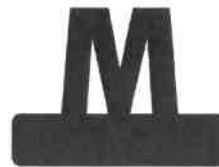
Startfasen for Cityringen er central for kundernes oplevelse af den nye linjes attraktivitet, og efterfølgende Nordhavnslinjen. Derfor er det vigtigt, at driften er godt forberedt og fungerer fra starten. Dette indbefatter blandt andet, at driften er godt planlagt, at der i god tid gives information i den eksisterende metro til de eksisterende kunder om åbningen af Cityringen.

Metroselskabets mål er, at kunderne fra starten vil opleve et sammenhængende metrosystem. Metroselskabet vil benytte de mange erfaringer fra idriftsættelsen af den eksisterende Metro på at sikre den bedste start for Cityringen.

Der vil særligt være fokus på ensartet og sammenhængende passagerinformation og "wayfinding" mellem Cityringen og de eksisterende linjer. Frem mod åbningen vil det blive analyseret om afsættelse af nye midler til passagerinformationer er nødvendig. Der vil være et særligt fokus på at informere om og skabe sammenhæng til de øvrige kollektive transportformer, både i form af busserne og de nye skiftestationer til tog og mellem metrolinjerne. Selskabet vil samarbejde med de øvrige trafikselskaber herom.

#### **Cityring og Nordhavn**

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". Ultimo 2010 godkendte selskabets ejere det økonomiske grundlag for indgåelse af anlægs- og transportsystemkontrakterne for Cityringen med et anlægsbudget på 21,3 mia. kr. i 2010 priser. Den 7. januar 2011 underskrev Metroselskabet kontrakter om anlæg af Cityringen, hvorefter anlægsarbejdet er påbegyndt.



By og Havn og Metroselskabet udarbejdede i 2011 en udredning om metro til Nordhavn. Den 20. juni 2012 indgik partierne i forligskredsen bag aftalerne om "En grøn transportpolitik" en politisk aftale om at etablere en afgrening af Cityringen til Nordhavn. Lov om ændring af lov om en Cityring, der gav mulighed for en afgrening til Nordhavn, trådte i kraft den 1. juni 2013.

Under dette punkt indgår følgende mål;

- Cityringen og afgreningen til Nordhavn etableres inden for det godkendte budget og dennes tid og kvalitetsramme.
- At der fokuseres på at begrænse generne for naboer og opstilles mål for dialogen med naboerne
- Metroselskabet vil arbejde aktivt mod social dumping
- Metroselskabet vil sikre uddannelses- og praktikpladser i forbindelse med selskabets aktiviteter
- Metroselskabet skal kunne blive CSR certificeret

I den kommende strategiperiode vil der forsat være fokus på anlægsarbejdet knyttet til skakter og tunnelbyggeriet. Det vil være nødvendigt at stille meget skarpt på denne del af projektet og sikre, at CMT leverer til aftalte tid, pris og kvalitet.

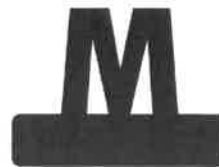
Der vil i løbet af perioden komme et skifte, hvor transportsystemleverancen kommer mere i fokus. Det vil både være i forhold til den anlægstekniske del, togleverancer mv., men også mobiliseringen og test af anlæg mv. må forventes at være meget i fokus i den sidste del af strategiperioden.

"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. 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.

#### Begrænsning af anlægsgener fra Cityringen og Nordhavnsmetroen og forsat dialog med naboerne

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 tilstræber at begrænse anlægsgenerne. Selskabet stiller krav til entreprenørerne om at begrænse miljøgener og risiko for skader på eksisterende bygninger ved valg af udstyr, anlægsmetoder og indretning af byggepladser. Selskabet er løbende i dialog med anlægsprojektets naboer, myndighederne og entreprenørerne for at sikre et højt informationsniveau og skånsomme anlægsløsninger.



Byggepladserne er etableret på en måde, så muligheden for brugen af byrum optimeres. Endvidere har Metroselskabet sammen med Københavns og Frederiksberg kommuner sikret, at byggepladshegnene omkring byggepladserne i det omfang, det er muligt, anvendes til information om Metroen eller stilles til rådighed for lokale interessenter. Dette finansieres via de reklamepladser, det er muligt at sælge på "Byens Hegn".

Samlet har Cityringen og Nordhavnslinjens byggepladser mere end 20.000 husstande om naboer, samt en lang række virksomheder og institutioner. Det foreslås, at selskabet har en målsætning om at give landets bedste naboinformation i forbindelse med længerevarende anlægsarbejder.

Selskabet har et mål om, at information og dialog med offentligheden generelt skal opleves som værende åben, fakta- og tillidsbaseret af selskabets væsentligste interessenter.

I slutningen af strategiperioden vil indholdet af naboinformationen skifte karakter. Størstedelen af de store anlægsarbejder vil være afsluttede og der vil være mindre behov for information til naboer om dette arbejde. Til gengæld der være behov for information om det nye transporttilbud i form af Cityringen.

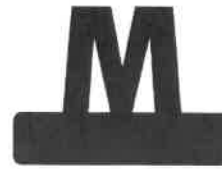
#### Metroselskabet vil sikre uddannelses- og praktikpladser i forbindelse med selskabets aktiviteter

Selskabet har gennem flere år arbejdet med at sikre uddannelses- og praktikpladser i forbindelse med byggeriet af Cityringen. Dette arbejde foregår indtil videre primært i regi af den partnerskabsaftale selskabet har indgået med en række af arbejdsmarkedets parter.

Den måde hvorpå anlægsarbejdet af Cityringen er organiseret på, som ligner andre større anlægsprojekter, udfordrer den danske uddannelsesmodel for faglærte. Cityringsarbejdet indeholder en del gensidigt og specialiseret arbejde, der for anlægsarbejdet tilligemed er organiseret med mange forskellige underleverandører. Dette gør det vanskeligt at etablere længerevarende lærlingeforløb.

Metroselskabet har således sammen med hovedentreprenøren CMT indledt et samarbejde med Danske Erhvervsskoler og Den Regionale Praktikpladsenhed, finansieret af Regionhovedstaden. Samarbejdet går ud på, via de nyoprettede praktikpladscentre på Erhvervsskolerne, at sammenstykke kortere uddannelsesforløb, og med assistance fra den af Metroselskabet finansieret matchmakerordning, der varetages af Byggeriets Uddannelse, at opsøge underentreprenører. Underentreprenører opsøges med henblik på information og dialog samt støtte til at have lærlinge.

Metroselskabet vil fortsat søge at udvikle arbejdet med at skabe uddannelses- og praktikpladser dels via partnerskabsaftalen og dialogen med arbejdsmarkedspartner og hovedentreprenører på Cityringen dels ved at udvide arbejdet med opfølgning på kontraktkrav om lærlinge, der indføres i selskabet fremadrettede kontrakter. Brugen af kontraktkrav om uddannelses- og praktikpladser er relativ ny og selskabet vil derfor nøje følge om der via dette krav skabes flere pladser om der er behov for justeringer i krav udformningen eller om der skal anvendes andre værktøjer.



Metroselskabet vil ligeledes i den kommende strategiperiode indgå i en dialog med Ansaldo STS og Metro Service om uddannelse af flere medarbejdere via metrodriften. Metroselskabet strategiske mål er, at selskabet skal skabe flest mulige uddannelses- og praktikpladser inden for en ansvarlig ramme for selskabet.

#### Metroselskabet vil arbejde aktivt mod social dumping

Anlæggelsen af Cityringen og andre store anlægsprojekter gør det muligt for Metroselskabet at bidrage til, at der sættes fokus på at begrænse social dumping i byggesektoren. Metroselskabet strategiske mål er, at selskabet skal indgå i et aktivt samarbejde med arbejdsmarkedspartnere for at afværge social dumping.

Metroselskabet har gennem flere år, herunder også ved anlæg af den nuværende Metro, haft et kontraktkrav om, at ILO konventionen nr. 94 skulle overholdes. Konventionen betyder kort beskrevet, at det arbejde der udføres på selskabets byggepladser, uanset hvilken nationalitet arbejderne har, skal udføres til hvad der svarer til det lokale lønniveau.

Metroselskabet har gennem længere tid arbejdet på at begrænse social dumping. Selskabets indsats er baseret på den danske arbejdsmarkedsmodel, hvor partner er organiseret i henholdsvis fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer. Selskabet har således oparbejdet et samarbejde med månedlige dialogmøder med de for Metroselskabets opgaver relevante parter fra arbejdsmarkedet. Samarbejdet mundede i 2013 ud i en partnerskabsaftale. Med aftalen tydeliggøres de enkeltes partners roller i samarbejdet. Metroselskabet træder eksempelvis først ind i potentielle konflikter, hvis disse ikke kan håndteres inden for rammerne af den danske arbejdsmarkedsmodel.

Partnerskabsarbejdet udgør en væsentlig udgangspunkt for selskabets arbejde med sociale dumping, men selskabet vil også fortsat have kontraktkrav, der modvirker social dumping. Endvidere vil selskabet aktivt følge udviklingen og løbende vurderer om der er andre værktøjer selskabet kan gøre brug af.

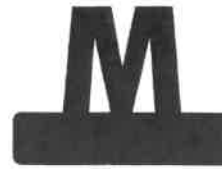
#### Metroselskabet vil skabe og have et godt arbejdsmiljø - Safety first

Selskabet bygger videre på erfaringerne fra metroens første etaper. Erfaringerne viste, at god planlægning og fokus på sikkerhed kan reducere antallet af arbejdsulykker.

Metroselskabet arbejder tæt sammen med entreprenørerne om at sikre et godt arbejdsmiljø. En engageret entreprenør er nødvendig for at selskabets målsætning ville kunne indfries.

Metroselskabet arbejder med fælles sikkerhedsinspektioner, arbejdsmiljøkampagner, etablering af sikkerhedskultur og sikker planlægning. Erfaringerne viser endvidere, at et fokus fra topledelsen er vigtigt.

Ulykkesfrekvensen var ca. 31 ulykker 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 ulykker pr. mio. arbejdstimer.



Metroselskabet mål for Cityringen og afgreningen til Nordhavn er at antallet af arbejdsulykker være under det nationale gennemsnit samt at ARF skal være under 16 ulykker pr. 1 mio. arbejdstimer. Metroselskabet vil opsætte lignende målsætninger for andre af selskabets anlægsaktiviteter og vil arbejde aktivt med at skabe og have et godt arbejdsmiljø i selskabet såvel så på selskabet byggepladser.

#### **Udvikling og projektering af metro og letbaner i bynære områder**

Udvikling, planlægning, design og udbud af baner i bynære områder er nogle af kerneprocesserne i Metroselskabet. Der er mange forskellige elementer knyttet til arbejdet med at klargøre et infrastrukturprojekt til politisk beslutning, udbud og senere realisering.

Metroselskabet har opbygget viden om og medvirker til at assistere selskabets ejere med udvikling af nye bynære banestrækninger. Metroselskabet assisterer således med ideer til udvikling af byområder herunder også områder, hvor bedre kollektiv trafik kan løfte en bydel og gøre den mere attraktiv.

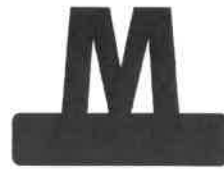
Selskabet arbejder med forskellig partner i forhold til modelkørsel og økonomiske analyser af linjeføring, stationsplacering og optimeringer af investeringer i kollektiv jernbane. Metroselskabet har eksempelvis udarbejdet et beslutningsgrundlag for etablering af metro til Ny Ellebjerg og deltager i forskellige foranalyser af mulige letbaner.

Metroselskabet har således medarbejder, der gennem en lang årrække har arbejdet med passageranalyse og analysegrundlag der kan sikre en optimal placering af anlægget, optimalt placeret i forhold at gøre det anvendeligt for flest mulige passager.

Da hverken metro eller letbaner er særlig udbredte i Danmark er der ikke altid udviklet en standard for design af disse systemer. Metroen kører i eget trace og er fuldautomatisk, dette design kendtes ikke i Danmark før at metroen blev etableret. Metroselskabet har erfaring med at udvikle og få design godkendt. Det er Metroselskabets mål fortsat at udvikle standarder for design, herunder udvikle de danske normer for trafiksikkerhed og indpasning af metro- og letbanesystemer i trafik og byrum med hensyn til at opnå det bedst mulige kundegrundlag for den kollektive trafik.

For at sikre at et stort jernbaneinfrastrukturprojekt gennemførelse til den aftalte tid, pris og kvalitet, samt sikre det bedst mulige driftsgrundlag er det væsentligt at det i udbuds- og kontraheringsprocessen er sikret, at der foretages en optimal tilrettelæggelse. Metroselskabet har systematisk arbejde med at overføre driftserfaringerne fra den nuværende metro til både Cityringen, metroen til Nordhavn og vil også fortsat kunne gøre dette i forhold til eventuelle kommende strækninger.

Det er Metroselskabets filosofi i vidst mulig omfang at benytte standardmateriel. Herved kan anlægsudgifterne begrænses, samtidig med at det kan indfri brugernes forventninger til en stabil drift. Det er således væsentligt at inddrage erfaringerne fra den nuværende metro og bygger på kendt jernbaneteknologi afprøvet i praksis gennem mange års jernbanedrift. Samtidigt er det væsentligt at der udformning og tilrettelæggelse udbudsproces for nye anlæg lægges



afgørende vægt på at udnytte den nyeste teknologi, i det omfang denne teknologi har vist sin funktionalitet og stabilitet i praksis.

Det er Metroselskabet mål at arbejde med at udbuds- og kontraheringsprocessen tilrettelægges optimalt. Selskabet har en del erfaring med planlægning og gennemførelse af EU-udbud.

Inddragelse af borger og myndigheder er væsentligt ved etableringen af baner i bynære områder. Det er ligeledes væsentligt at virkningerne på miljø er grundigt analyseret. Metroselskabet har erfaring med at bistå myndighederne med udarbejdelse af VVM-redegørelse. Ved en sådan opgave er det Metroselskabet mål, at VVM-redegørelsen klart og entydigt kommunikere konsekvenser for såvel anlæg som drift af den bynære bane. Herudover skal den klart tilkendegive behovet for miljøgodkendelser og dispositioner. Metroselskabet vil fortsat arbejde med at bistå myndighederne med at forbedre såvel de strategiske miljøvurderinger som selv miljøvurderingerne.

### **Corporate Social Responsibility**

Metroselskabet er etableret for at varetage en vigtig samfundsopgave og som sådan udgør varetagelsen af drift af metroen og anlæg af metro og letbaner i sig selv en vigtig CSR opgave (Corporate Social Responsibility – Virksomhedens sociale ansvar).

Det at anlægge en Cityring, der svarer til at bygge en Storebæltsbro under København og Frederiksberg giver mulighed for læring på nye områder. Metroselskabet har f.eks. gjort erfaringer med arbejdet omkring lærlinge og arbejdet for at undgå social dumping. Denne viden kan efterfølgende deles med og nyttiggøres af andre virksomheder.

Metroselskabet kan i den kommende strategiperiode arbejde målrettet med følgende mål:

- Metroselskabet skal kunne blive CSR certificeret
- Metroselskabet vil medvirke til at skabe bæredygtig udvikling

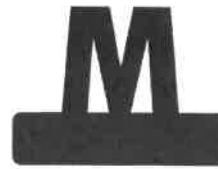
### Metroselskabet skal kunne blive CSR certificeret

I Metroselskabet arbejdes der i dag med certificering og kvalitetssikring af arbejdsprocesser. Der arbejdes blandt andet med et procesledelsessystem.

Metroselskabet arbejder i andre sammenhænge efter iso standarder og vil i strategiperioden undersøge om selskabet kan CSR certificeret efter DS 49001 standarden.

DS 49001 er et ledelsessystem for samfundsmæssigt ansvar, hvor der fokuseres på at have bæredygtige forretningsgange og hvor der dermed arbejdes med emner inden for nedenstående områder:

- God ledelse
- Menneskerettigheder
- Arbejdsforhold
- Miljøforhold
- God forretningsskik
- Forbrugerforhold
- Lokal samfundsudvikling og -involvering.



Inden for disse bredt definerede områder vil det være muligt at foretage et opfølgingsarbejde og analysere, på hvilke områder Metroselskabet har det største potentiale for at bidrage til en positiv udvikling. Visse af disse områder arbejder selskabet allerede med, hvorfor der vil være naturligt at fortsætte dette arbejde. Dette gælder arbejdsmiljø, uddannelsespladser samt aktivt arbejde mod social dumping. Endvidere har selskabet gennem flere år arbejdet med borgerinddragelse og de byrum metroens stationer er en del af.

#### Metroselskabet vil medvirke til at skabe bæredygtig udvikling

Metroselskabet arbejder tæt sammen med en række forskellige partnere for blandt andet at kunne anlægge Cityringen. Metroselskabet har et tæt samarbejde med hovedentreprenørerne, og selskabet er fast besluttet på, at anvende den bedst tilgængelige teknologi (BAT) ved byggeriet, således at det bliver så skånsomt, som det kan lade sig gøre. Den bedst tilgængelige teknologi ønskes også af driftsoperatøren på både den eksisterende Metro og ved andre kommende anlæg.

VVM og andre former for vurderinger og analyser af påvirkning på miljøet har stor betydning for Cityringsprojektet og vil også have det for andre store anlægsprojekter. Metroselskabet vil medvirke til, at disse analyser til stadighed udvikles således, at borgerne kan opnå mest mulig viden om miljøpåvirkningen og, at politikerne har et godt oplyst grundlag at træffe beslutning på baggrund af.

Metroselskabet har et stort arbejde forud for færdiggørelsen af Cityringen, der vil få betydning på hvordan byen kommer til at ser ud og bliver at færdes i. Dette gælder arbejdet med udformningen af stationsforpladser og byrum, der vil sker i tæt samarbejde med kommunerne. Hvor Cityringen griber ind i byrummet er det ambitionen at efterlade byrummene bedre end de blev overtaget.

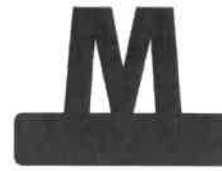
Rundt om metroens stationer er det muligt at foretage byfortætning og sikre placering af store virksomheder og institutioner. Dette vil kunne gøre de ansattes transport mindre miljøbelastende.

Metroselskabet har udarbejdet to klimastrategier, der henholdsvis udstikker selskabets strategiske mål for reduktion af CO<sub>2</sub>-udslip og for klimatilpasning.

Metroselskabets strategiske mål for reduktion af CO<sub>2</sub>-udslip er at metrodriften på lang sigt bliver mere energieffektiv og CO<sub>2</sub> neutral.

Metroselskabet har gennem en årrække allerede foretaget konkrete tiltag i forbindelse med den eksisterende metro og det igangværende anlægsarbejde af Cityringen for at sikre at metroen er energieffektiv og CO<sub>2</sub> venlig. Selskabet vil fortrinsvis arbejde med at reducere energiforbruget til driften af metrotog og metrostationer og tilvejebringe energien fra CO<sub>2</sub>-neutrale energikilder.

Der er allerede foretaget og draget nytte af eksisterende erfaring i forhold til at klimasikre metroen. Men da prognoserne for klimaændringer ændre sig ændre risiciene, det er nødvendigt at tage højde for også.



De officielle klimaprogner indikere at metroen skal sikres mod flere og mere ekstreme vejrhændelser såsom mere intense skybrud og kraftigere og længerevarende storme, stormfloder mv. Metroselskabets klimatilpasningsstrateg er således at tage de nødvendige tiltag med henblik på at tilpasse metroanlægget til de fremtidige klimaændringer.

### **Organisationen**

Metroselskabets organisation skal kunne levere viden i forhold til selskabets relative brede portefølje – med udvikling af nye bynære baner, projektering og udbud samt anlæg og drift af bynære baner.

Selskabets mange funktioner er en fordel for Selskabet og dets ejere, da ekspertisen ved de enkelte discipliner er overlappende. Det er en stor fordel, at de medarbejdere, der arbejder med daglig drift og vedligehold af metroen arbejder tæt sammen med de medarbejdere, der planlægger og udvikler den kollektive trafik, ikke mindst ved udbud af metroens trafik og kundepleje. Det samme gør sig gældende for de medarbejdere, der arbejder med projektering af anlæg, hvor det er til stor nytte, at de disse har et tæt samarbejde med de medarbejdere der har erfaring fra driften.

Metroselskabet vil forventeligt have flere komplekse anlægsprojekter og arbejdsopgaver samtidig. Projekter som tidsmæssigt vil gå fra analyse-, udbuds- og projekteringsfasen til udførelse mens det store Cityringsprojekt nærmer sig afslutningen. Dette stiller krav til organisationens fleksibilitet, og organisationen vil nødvendigvis skulle reorganiseres, således den til enhver tid understøtter den forretningsmæssige udvikling.

Under dette punkt er foreslået følgende mål;

- Attraktiv arbejdsplads
- Kompetenceudvikling
- Succesor planning

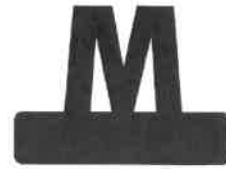
### Attraktiv arbejdsplads

Metroselskabet vil i strategiperioden agere på et arbejdsmarked som vil være præget af små årgange og stor efterspørgsel på højtuddannede medarbejdere, herunder især ingeniører med anlægs- og projekterfaring.

Der vil i strategiperioden fortsat være et behov for rekruttering af både højtuddannede specialister og generalister, men også yngre medarbejdere med potentiale til at kunne varetage fremtidige specialist- eller nøgelfunktioner i Metroselskabet. Metroselskabet tilstræber i rekrutteringsøjemed at fastholde en ligelig kønsfordeling og mangfoldighed på både medarbejder- og chefniveau, ligesom der tilstræbes en mangfoldig medarbejdersammensætning med hensyn til alderssammensætning, anciennitet og nationalitet.

Metroselskabet har på nuværende tidspunkt ca. 60 pct. mandelige chefer og 40 pct. kvindelige chefer. I direktørgruppen er kønsfordelingen ligelig. Selskabets medarbejdere repræsenterer en række forskellige nationaliteter og engelsk udgør arbejdssproget i dele af selskabets aktiviteter. For at kunne tiltrække og fastholde markedets dygtigste medarbejdere, som selskabets opgaver kræver, skal Metroselskabet fremstå som en attraktiv arbejdsplads for alle





nationaliteter, med konkurrencedygtige ansættelsesvilkår og gode muligheder for faglig og personlig udvikling.

#### Kompetenceudvikling

Metroselskabet er en vidensvirksomhed og et af de vigtigste konkurrenceparametre ved rekruttering og fastholdelse er et højt fagligt arbejdsmiljø. Til bevarelse af dette, er det vigtigt at fokusere på den løbende kompetenceudvikling af Metroselskabets medarbejdere. Den løbende udvikling af Metroselskabets medarbejdere er desuden vigtig for at undgå et "gab" mellem den enkelte medarbejders kompetencer og de kompetencer, som der kræves for at varetage jobfunktionen.

Metroselskabets chefgruppe har en central rolle i sikringen af Metroselskabet som en attraktiv arbejdsplads, og der vil derfor i hele perioden fortsat være fokus på at udvikle selskabets chefer, både i form af individuelle udviklingstiltag og udviklingsforløb med fokus på gruppen som helhed.

#### Successor planning

Successor planning er en forudsætning for at kunne bevare det høje vidensniveau, som medarbejderne besidder og de rette kompetencer.

Metroselskabet varetager en række specialist opgaver, hvor selskabet i høj grad selv må forestå oplæring og et fagligt stimulerende miljø. Mange medarbejdere besidder en unik viden, som er opbygget gennem mange års arbejde, og som ikke umiddelbart kan erstattes. Det er derfor en vigtig målsætning, at sikre denne viden fastholdes i selskabet, og at den eksisterende viden gives videre til andre medarbejdere og evt. nye medarbejdere i organisationen.