

# Femern Bælt, mener eksperter



## METROCITYRINGEN

**15,5 km lang** metrostrækning i to tunneler under København. Anlagt efter samme princip som de tre eksisterende metrostrækninger. Med 17 underjordiske stationer og en afgrening til et nyt kontrol- og vedligeholdelsescenter ved Dybbølsbro.

**Byggeperiode:** Otte år. Anlægsarbejdet går for alvor i gang i år, efter at et stort, én milliard kroner dyrt arbejde med at omlægge ledninger rundt omkring i by-

en og en omfattende arkæologisk udgravning er afsluttet.

**Pris:** 15 milliarder kroner eller 17,7 milliarder 2010-kroner. Desuden rummer loven en tre procents buffer. Inden for den buffer må anlægsprisen bevæge sig op- eller nedad.

**Bygherre:** Metroselskabet.

**Ejer:** Staten (41,7 procent), Københavns Kommune (50 procent) og Frederiksberg Kommune (8,3 procent).

## CITYRINGENS TOPCHEF



**Henrik Plougmann Olsen**, cand. scient.pol., adm. dir. i Metroselskabet. Indtil august 2009 direktør i Københavns Kommunes økonomiforvaltning, hvor han har arbejdet med byudvikling, trafikplanlægning, erhvervspolitik og kommunens selskaber. Til at hjælpe sig har han de to ansvarlige for etableringen af den eksisterende metro, tidligere adm.dir., nu vicedirektør i Metroselskabet, Anne-Grethe Foss og teknisk direktør Torben Johansen.

sterende metro, tidligere adm.dir., nu vicedirektør i Metroselskabet, Anne-Grethe Foss og teknisk direktør Torben Johansen.

**METROCITYRINGEN** vurderes som mest risikabel, fordi tunnelprojekter i tætbebyggede områder pr. definition er en stor udfordring. Arbejdet omkring Marmorkirken (t.v.) har allerede givet store udfordringer, og beboerne på Gammel Strand (t.h.) har organiseret protester mod placeringen af en station i området. Arkivfoto

## Projektekspert: Partnerskaber er for de erfarne bygherrer

Vælg fast pris ved usikkerhed om opgaven eller egne evner til styring, lyder rådet.

### ANLÆGSPROJEKTER

Af Birgitte Marfelt bim@ing.dk

Partnerskaber er for erfarne bygherrer, dvs. dem, der har gode erfaringer med at styre entreprenører. Partnerskaber er bygget op om belønning til dem, der sørger for, at projektet bliver gennemført til prisen eller under – og til tiden eller før.

Terminal 5 i den britiske lufthavn London Heathrow er et eksempel på et projekt, hvor bygherren, BAA, anvendte partnering og selv tog hele risikoen: Terminalen til godt 30 milliarder kroner åbnede for to år siden. Den blev bygget til tiden og prisen – takket være partnerskabsmodellen, siger BAA selv. Den store bonus til entreprenørkonsortierne blev udbetalt løbende.

Den model ser man rundt om i ver-

den, fortæller dr.techn. Bent Flyvbjerg, der leder centret for styring af megaprojekter på Oxford Universitet:

»Den bliver diskuteret meget, og ideelt set er den meget fornuftig, hvis man har en virkelig erfarne bygherre, der har styr på tingene og har prøvet at arbejde sammen med nogle af entreprenørerne.«

### Vejen til succes

Som branchedirektør i Dansk Byggeri understreger Niels Nielsen, at bygherrens fokus på samarbejde ikke er ensbetydende med, at han skal være naiv:

»Fokus skal hele tiden være på målet: at gennemføre projektet til tiden og i den rette kvalitet. Men min erfaring er, at samarbejdskulturen er bedre til at holde fokus på det mål frem for, hvad der måtte stå i forskellige dokumenter af aftalemæssig karakter,« siger han og understreger, at præcision er vigtigt:

»I startfasen skal man være meget præcis med parternes rolle, og hvad

de kan byde ind med for at fremme processen og skabe de rigtige mål.«

Konfliktløsning er et andet centralt element:

»For der opstår konflikter undervejs, uanset hvor meget man har fokus på samarbejdsaftaler på, at konflikter bliver løst hurtigt og på så lavt et niveau som overhovedet muligt,« siger Niels Nielsen.

Som et eksempel på et projekt, hvor det ikke var tilfældet, nævner han metroens første etaper, hvor konflikterne er søgt løst ved voldgift, og hvor Metroselskabet stadig risikerer at hænge på en to milliarder kroner stor bøde til anlægsentreprenøren.

At projektstyring baseret på samarbejde kan gå galt, er det amokløbne DR Byen-projekt et eksempel på. Her var forklaringen på budgetskredet, at partnering vanskeliggjorde styringen.

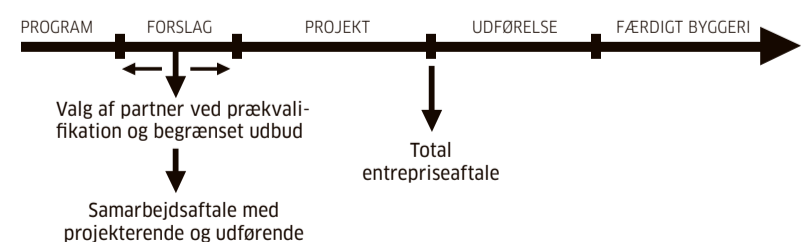
»Man skal kun bruge partnering, hvis man har stor selvtillid og stor tillid til dem, man arbejder sammen

## TO PROJEKTMODELLER

### Den traditionelle



### Partnering



med. Med partnering er der virkelig åbnet for kassen. Der er ingen grænser, hvis det først går galt. Så hvis man er usikker på, om man kan styre det, vil jeg til hver en tid råde bygherren til fast pris,« siger Bent Flyvbjerg.

Denne model, hvor bygherren arbejder med fast pris og forsøger at

vælge størst mulig risiko over på entreprenøren, er mest udbredt:

»Det er den klassiske, som typisk bliver brugt af bygherrer, der er usikre på opgaven eller på, hvor godt de kan styre projektet,« siger Bent Flyvbjerg. ■