

Executive summary

Centrale pointer om de kritiske succesfaktorer i M4 Sydhavnsprojektet, som muliggjorde levering inden for aftalt tid og budget og med de ønskede gevinster.



Tillidsbaseret samarbejde

- Sydhavnsprojektet var fra start præget af en stærk samarbejdskultur med fælles mål, store ambitioner og stolthed over projektet.
- Solide tekniske kompetencer hos både bygherre og entreprenører kombineret med forståelse for modpartens kommercielle interesser.
- Metroselskabet har arbejdet aktivt med at skabe tillid mellem selskabet og dets samarbejdspartnere. Parterne har igennem projektet påtaget sig flere opgaver og større ansvar, end de kontraktuelt var forpligtet til.
- Tilliden er skabt gennem troværdighed, pålidelighed samt fortrolighed, kombineret med transparens omkring egeninteresser.



Fleksibilitet og løsningsorientering

- Metroselskabet har anvendt en smidig projektledelsestilgang, der har balanceret kontrol og fleksibilitet i projektet. Selskabet har bl.a. foretaget aktiv kontraktstyring, hvor økonomiske aftaler om ændringer eller uoverensstemmelser blev indgået løbende.
- Flexibilitet og løsningsorientering har været afgørende for at sikre fremdrift under uforudsete hændelser, herunder ved Coronapandemien og forsyningskrisen, hvor selskabet og myndighederne bistod entreprenøren med tiltag (covid-testfaciliteter, materiale-fremskaffelse mv.), som muliggjorde opretholdelse af produktionen.
- Gode relationer mellem bygherre, entreprenører, operatører og politiske aktører har givet et fleksibilitetsrum, der har sikret de rette løsninger, hvor alle aktører har ageret fleksibelt. Dertil har myndighederne været opsøgende for at sikre fremdrift.
- Metroselskabet er lykkedes med at skabe fleksibilitet for projektet ved at kommunikere åbningstidspunktet som et årstal frem for en dato.



Erfaring og kompetencer

- Metroselskabet har ved at aktivere erfaringer fra M3 og M4 Nordhavn høstet gevinsterne ved at være flergangsbygherre, der kontinuerligt har anlægsopgaver.
- En grundig analysefase har sikret realistisk og robust planlægning, hvilket muliggjorde effektiv eksekvering i anlægsfasen.
- Brug af standardiserede løsninger har reduceret kompleksitet og risici.
- Et kompetent team samt erfarne ejere og myndigheder har skabt klare rammer og optimale myndighedsgodkendelser af projektet.



Selskabsstruktur og incitament

- Metroselskabets rammevilkår i form af et totalansvar for både design, anlæg og drift, sikrer et tydeligt formål: Bliv færdig til tiden, så gælden kan tilbagebetales via passagerindtægter.
- Bestyrelsen havde mandat til at træffe alle beslutninger indenfor det afsatte budget, hvilket sikrede fremdrift.
- Et stærkt kommercielt fokus på passagerindsvinget har understøttet formålet.
- Ved at arbejde med både fælles mål og individuelle mål hos selskabet og ejerne er der sikret incitament hos alle parter.



Styring og governance

- En effektiv governancestruktur med klart definerede roller og ansvar har sikret fremdrift i projektet. Selskabet har på baggrund af interne kompetencer taget styring og sikret hurtige og sammenhængende beslutninger.
- Nøglepersoner havde mandat til at træffe nødvendige beslutninger uden unødigt eskalering, hvilket sikrede, at problemer blev løst på det niveau, de opstod.
- Samarbejdet med entreprenører og myndigheder har været præget af klare kontaktpunkter, hvilket har skabt effektiv kommunikation.
- Selskabets relativt lille, agile, flade matrixorganisation muliggjorde hurtig reaktion på udfordringer og løsningsorienterede handlinger.
- Løbende rapportering til bestyrelse og ejere om økonomi, fremdrift og risici skabte transparens og muliggjorde tæt samarbejde i kritiske situationer.