



**Københavns Kommune**

**Teknik - og Miljøforvaltningen**  
Vej & Park

**Bilag 2**  
**Indstilling 11. april**

## **NORDHAVNSVEJEN**

**PROJEKTPLAN**

UDKAST

# INDHOLDSFORTEGNELSE

Side

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1.</b>  | <b>PROJEKTBEKRIVELSE</b>                                    | <b>3</b>  |
| 1.1        | Indledning  | 3         |
| 1.2        | Kort sammenfatning  | 3         |
| 1.3        | Den politiske beslutningsproces                             | 4         |
| 1.4        | Overordnede mål og succeskriterier                          | 5         |
| 1.5        | Projektets grundlag   | 5         |
| <b>2.</b>  | <b>YDRE FORUDSÆTNINGER FOR PROJEKTET</b>                    | <b>6</b>  |
| 2.1        | Indledning  | 6         |
| 2.2        | Projektets interessenter                                    | 6         |
| 2.3        | Projektets afgrænsning                                      | 7         |
| <b>3.</b>  | <b>SAMMENHÆNG OG KOORDINERING I PROJEKTET</b>               | <b>7</b>  |
| 3.1        | Planlægningsstrategier                                      | 8         |
| 3.2        | Etablering af plangrundlag                                  | 8         |
| 3.3        | Plan for styring af ændringer                               | 8         |
| <b>4.</b>  | <b>PROJEKTETS OMFANG OG INDHOLD</b>                         | <b>9</b>  |
| 4.1        | Strategier for styring                                      | 9         |
| 4.2        | Plan for styring af omfang og indhold                       | 10        |
| 4.3        | Arbejdsnedbrydning (Work Breakdown Structure, WBS)          | 10        |
| <b>5.</b>  | <b>TIDSPLAN</b>   | <b>10</b> |
| 5.1        | Strategier for styring af tid                               | 10        |
| 5.2        | Plan for tidsstyring  | 10        |
| <b>6.</b>  | <b>PROJEKTØKONOMI</b>                                       | <b>11</b> |
| 6.1        | Strategier for styring af projektøkonomi                    | 11        |
| 6.2        | Plan for styring af projektøkonomi                          | 11        |
| <b>7.</b>  | <b>KVALITETSLEDELSE</b>                                     | <b>12</b> |
| 7.1        | Strategier  | 13        |
| 7.2        | Plan for kvalitetsledelse                                   | 13        |
| <b>8.</b>  | <b>ORGANISATION OG BEMANDING</b>                            | <b>14</b> |
| 8.1        | Strategier for organisation og bemanding                    | 14        |
| 8.2        | Plan for organisation og bemanding                          | 14        |
| 8.3        | Plan for møde- og Beslutningsstruktur                       | 15        |
| <b>9.</b>  | <b>KOMMUNIKATION, INFORMATION OG BORGERDIALOG</b>           | <b>16</b> |
| 9.1        | Strategier for kommunikation, information og borgerdialog   | 16        |
| 9.2        | Plan for kommunikation, information og borgerdialog         | 16        |
| 9.3        | Plan for Rapportering internt i projektet – stadesrapporter | 17        |
| <b>10.</b> | <b>RISIKOHÅNDBLING</b>                                      | <b>17</b> |
| 10.1       | Strategier for Risikohåndtering                             | 18        |
| 10.2       | Plan for Risikohåndtering                                   | 18        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <u>11.</u> | <u>UDBUD OG KONTRAKTSTYRING</u>                | <u>18</u> |
| 11.1       | Udbudsstrategier                               | 19        |
| 11.2       | Plan for udbud og kontraktstyring              | 19        |
| 11.3       | Udbudstidsplan                                 | 20        |
| <u>12.</u> | <u>MILJØ - OG ARBEJDSMILJØLEDELSE</u>          | <u>20</u> |
| 12.1       | Strategier for miljø- og arbejdsmiljøledelse   | 20        |
| 12.2       | Plan for miljø- og arbejdsmiljøledelse         | 20        |
| <u>13.</u> | <u>IBRUGTAGNING OG DRIFT SAMT AFSLUTNING</u>   | <u>21</u> |
| 13.1       | Strategier                                     | 21        |
| 13.2       | Plan for ibrugtagning og drift samt afslutning | 21        |
| <u>14.</u> | <u>BILAGSLISTE</u>                             | <u>22</u> |

# 1. PROJEKTBEKRIVELSE

## 1.1 INDLEDNING

Denne projektplan er udarbejdet for at definere forudsætningerne, og formulere mål og strategier for gennemførelsen af Nordhavnsvejen. Den er det overordnede dokument til planlægning og styring af projektarbejdet og projektchefens rammer. Projektplanen godkendes af Styregruppen og TMU.

Projektplanen skal:

- Være grundlag for styring af projektgennemførelsen
- Overordnet fastlægge projektets
  - mål
  - strategier
  - interessenter
  - ansvarlige for gennemførelsen af projektet.
- Være grundlag for opfølgning og styring af økonomi, tid og projektomfang.
- Beskrive forudsætningerne for arbejdet i projektet
- Beskrive krav til håndtering af ændringer
- Beskrive krav til udarbejdelse af projektadministrative styringsværktøjer.

Projektplanen udtrykker Styregruppens og projektorganisationens fælles holdning. Samtlige medarbejdere skal være fortrolige med projektplanens indhold og arbejde i henhold til dens retningslinier.

## 1.2 KORT SAMMENFATNING

Baggrund:

I december 2005 blev der indgået en principaftale mellem staten, Københavns og Frederiksberg kommuner om Metro Cityringen (Metroens etape 4). Aftalen indeholder en principbeslutning om etablering af en ny vejforbindelse – Nordhavnsvejen - fra Lyngbyvej til Nordhavnen.

Vejen er en forudsætning for den udvikling af Nordhavnen, som skal bidrage til at finansiere en del af Metro Cityringen. Nordhavnen skal

bebygges med mellem 600.000 og op til 3 mio. etagemeter, og de eksisterende veje har ikke kapacitet til at betjene området.

Anlæggelsen af Nordhavnsvejen skal ses som led i en større trafikplanlægning i København, som bl.a. omfatter overvejelser om en fremtidig havnetunnel og planlægning af trafikbetjeningen for cyklister, fodgængere og kollektiv trafik til Nordhavnen.

### 1.3 DEN POLITISKE BESLUTNINGSPROCES

#### Beslutninger der er taget:

15.12.05 Borgerrepræsentationen godkender aftale om etablering af Metro Cityring og Nordhavnsvejen (BR 752/05)

08.03.06 Teknik- og Miljøudvalget beslutter at fravælge et af tre vejforslag. Der skal gennemføres en screening af et fjerde vejforslag, udarbejdet af Svanemøllegruppen. (TMU121/06)

16.11.06 Borgerrepræsentationen beslutter, at der på baggrund af screeningen af Svanemøllegruppens vejforslag skal arbejdes videre med i alt tre forslag indtil sommeren 2007. Der gives en anlægsbevilling på 3, 9 mio. kr. (BR 624/06)

30.11.06 Borgerrepræsentationen tager redegørelsen ” Sammenlignende undersøgelse af havnetunnel” til efterretning. Borgerrepræsentationen beslutter, at der skal udarbejdes en redegørelse for byudviklingsmulighederne i Nordhavnsområdet set i sammenhæng med den nødvendige udbygning af infrastrukturen. Borgerrepræsentationen beslutter desuden, at det inden sommeren 2007 skal vedtages, om der skal arbejdes videre med to forslag til linjeføringer for en havnetunnel.

#### Beslutninger der skal tages:

Det skal i løbet af foråret 2007 besluttes hvorvidt der er formålstjenligt at fremrykke ombygningen af krydsene ved Århusgade og Sundkrogsgade

Resultaterne af redegørelsen om byudviklingsmuligheder i Nordhavnsområdet skal bl.a. danne basis for den endelige politiske beslutning om valg af hovedløsningsforslag og evt. alternative linjeføringer, samt danne grundlag for en vurdering af behovet for fremtidssikring af Nordhavnsvejens kapacitet i forhold til Nordhavnsrådets udviklingspotentiale og den ønskede udbygningstakt af området. Rapporten forventes at foreligge sommeren 2007.

*Aktivitets- og handlingsplan for fremtidige politiske beslutninger udarbejdes, se Rambølls Procesdiagram.*

## 1.4 OVERORDNEDE MÅL OG SUCCESKRITERIER

De overordnede mål er, at

- etablere et trafik anlæg, Nordhavnsvejen, som er fremtidssikret med hensyn til kapacitet, teknisk løsning og miljøhensyn i forhold til Nordhavnsområdet udviklingspotentialer og den ønskede udbygningstakt af området.
- trafik anlægget skal have den optimale kvalitet til den rigtige totalpris, dvs. anlægsomkostning og efterfølgende omkostninger til drift og vedligehold.
- overføre projektledelseskompetencer til egen organisation fra eksterne rådgivere.

Succeskriterierne for projektet er, at

- gennemføre projektet inden for aftalt budgetramme.
- færdiggøre anlægget inden for aftalt tidsplan.
- forestå en optimal gennemførelse af anlægsperioden, herunder hensyn til miljøet, sikkerheden, borgerne og interesserne.
- aflevere et trafik anlæg med den aftalte funktion, kvalitet og driftsøkonomi.
- medarbejdere i egen projektorganisation kan forestå projektledelsen med back-up og coaching fra eksterne rådgivere.
- der skal være videns- og kompetenceoverførsel fra projektorganisationen til Center for Anlæg og Udbud.

## 1.5 PROJEKTETS GRUNDLAG

Fremgår af:

- ”Notat om en overordnet vejforbindelse mellem Nordhavnen og Lyngbyvej”, august 2005, med bilag og referencer.
- ”Rapport vedrørende redegørelse for byudviklingsmulighederne i Nordhavnsområdet”, forventes at foreligge i juli 2007.
- ”Nordhavnsvejen – Screening af Svanemøllegruppens alternative forslag”

- Rapport: Sammenlignende undersøgelse af havnetunnelforslag
- Referat af møde i Teknik- og Miljøudvalget den 8. marts 2006
- Referat af møde i Borgerrepræsentationen den 16. november 2006
- Referat af møde i Borgerrepræsentationen den 30. november 2006 (herunder bilag: En række rapporter om havnetunnel)
- Projektets hjemmeside:  
<http://www.vejpark.kk.dk/projekter/anlaegsprojekter/nordhavsvejen/index.htm>

*Det er hensigten, at der senere i forløbet skal henvises til fremtidige dokumentfortegnelse over projektgrundlag.*

## **2. YDRE FORUDSÆTNINGER FOR PROJEKTET**

### **2.1 INDLEDNING**

Ydre forudsætninger er en beskrivelse af den sammenhæng som projektet befinder sig i, og angiver de ydre begrænsninger, som kun i mindre grad lader sig påvirke. Det drejer sig f. eks. om:

- Lovgivning – forskrifter og forordninger
- Standarder og normer
- Myndigheder
- Tilladelser
- Lokale fysiske forhold
- Driftskrav
- Planforhold og fredninger mv.
- Registrering af eksisterende forhold

*Der henvises til relevante bilag hvor ovennævnte forhold er belyst.*

### **2.2 PROJEKTETS INTERESSETER**

Med udgangspunkt i Rambølls interessentanalyse identificeres relevante

- Trafikselskaber
- Brugere
- Kommuner og Regioner
- KK – interessenter
- Myndigheder
- Osv.

*Herunder henvises til hørings svar fra intern og ekstern høring af interessenter. Henvisning/link til relevante dokumenter.*

*Herunder henvisning til resultatet af intern og ekstern myndighedsbehandling. Henvisning/link til relevante dokumenter.*

### 2.3 PROJEKTETS AFGRÆNSNING

- **Internt:**  
TMU har besluttet, at Københavns Kommune er bygherre, og bygherrerollen for projektets gennemførelse er lagt i Teknik- og Miljøforvaltningen, Center for Anlæg og Udbud.  
  
Center for Byudvikling, Københavns Kommune arbejder i øjeblikket med en række projekter, som har grænseflader til Nordhavnsvejprojektet:
  - Infrastruktur Nordhavn
  - Udviklingsmuligheder i Nordhavnen
  - Nordhavn Station
 Resultatet af disse undersøgelser vil skabe det trafikale grundlag for beslutning om krav til dimensioneringen af trafik anlægget.
- **Eksternt:**  
Linieføringen for de 3 vejforslag med beskrivelse af projektets fysiske grænseflader til omverdenen er beskrevet i ”Notat om en overordnet vejforbindelse mellem Nordhavnen og Lyngbyvej”, august 2005, med bilag og referencer samt ”Nordhavnsvejen – Screening af Svanemøllegruppens alternative forslag”, august 2006.

### 3. SAMMENHÆNG OG KOORDINERING I PROJEKTET



Sammenhæng og koordinering omfatter de processer, der kræves for at sikre, at projektets forskellige elementer koordineres hensigtsmæssigt.

### 3.1 PLANLÆGNINGSSTRATEGIER

Her beskrives planlægningsstrategier for projektets virkeliggørelse, som vil være, at

- etablere en sammenhængende planlægning af hele projektet.
- opdele projektet i faser, som beskrevet i KK's Projektguide - herunder fokus på de forskellige aktiviteter og beslutninger som projektet skal gennemgå, som f. eks:
  1. Udarbejdelse af det trafikale dimensioneringsgrundlag for Nordhavnsvejen.
  2. Forundersøgelser og indledende projektering.
  3. VVM-proces og skitseprojektering.
  4. Udbudsprojekt.
  5. Anlægsudførelse.
- opdatering af projektplanen sker efter faseskift 1,2 og 3, og fastlåsning af projektplanen sker inden påbegyndelse af fase 4.
- projektet opdeles i delprojekter eller delentrepriser, der beskrives i den valgte arbejdsnedbrydning eller WBS-struktur.
- etablere en sporbar og styret ændringshåndtering.

### 3.2 ETABLERING AF PLANGRUNDLAG

Plangrundlaget er den basis, hvorpå projektets arbejdsresultater måles, analyseres og rapporteres (tidsmæssigt og økonomisk stade, fremdrift, etc.).

Som plangrundlag etableres der et projekt-netværk i MS Project med den valgte arbejdsnedbrydning (WBS-struktur).

### 3.3 PLAN FOR STYRING AF ÆNDRINGER

Ændringer i projektet skal behandles efter en separat beskrevet procedure, som nævnt i *Rambølls Rådgivningsprocessen*, pkt. 5.3, side 30 og 31. Der udarbejdes et separat dokument som bilag.

Herunder redegøres der for:

1. Hvordan skal man påvirke de faktorer der skaber ændringer for at sikre at ændringerne er fordelagtige eller mindst skadelige for projektet?
2. Hvordan skal ændringer håndteres, når de opstår?
  - Samtlige ændringer skal afspejles i projektplanen.
  - Konsekvenser af ændringer skal samordnes. For eksempel kan en ændring i tidsplanen påvirke omkostninger, risiko, kvalitet og bemanding, ligesom en ændring i kvaliteten kan påvirke de fremtidige driftsomkostninger.
  - Det skal fastslås om en ændring har fundet sted.

Alle former for ændringer skal håndteres: omfang og indhold, tid, omkostninger, kvalitet, etc.

## 4. PROJEKTETS OMFANG OG INDHOLD

Projektets omfang og indhold bliver en vejforbindelse udformet som overordnede 4-sporede bygader med midterrabat, idet de facadeløse strækninger fra Lyngbyvej og videre gennem tunnel dog får karakter af motortrafikvej. Alle større vejkryds bliver lysregulerede og med de nødvendige højre- og venstresvingsbaner.

### 4.1 STRATEGIER FOR STYRING

Her beskrives de strategier der skal sikre, at det bliver muligt at overvåge og påvirke beslutninger rettidigt vedrørende gennemførelsen af det vedtagne projektomfang og -indhold.

- Der skal stilles krav til tydelige kravspecifikationer fra parterne og øvrige interessenter. På grundlag heraf udarbejdes projekteringsgrundlaget.
- Gennemførelse af omfattende og fyldestgørende forundersøgelser og interessentanalyser.
- Sørge for at vedtagne beslutninger gennemføres hos interessenter og parterne i projektet.
- Etablere en sammenhængende udformning af hele projektet.

## 4.2 PLAN FOR STYRING AF OMFANG OG INDHOLD

Styregruppen udgør projektets besluttende organ med hensyn til projektets overordnede udformning. Den af styregruppen besluttede udformning ligger til grund for hovedtidsplan og budget. Alle ønsker og forslag om ændringer skal konsekvensbedømmes og håndteres på en entydig måde. De ændringer som bedømmes at ligge uden for godkendt udformning skal forelægges styregruppen til ny beslutning.

Projekteringsarbejdet skal planlægges og styres i den integrerede projektorganisation på grundlag af de tekniske forudsætninger som er sammenfattet i projekteringsgrundlaget.

Resultatet af projekteringen skal løbende granskes for at sikre at valgte tekniske løsninger opfylder kravene til tid, økonomi, funktion, kvalitet, sikkerhed og miljø.

## 4.3 ARBEJDSNEDBRYDNING (WORK BREAKDOWN STRUCTURE, WBS)

Projektets omfang og indhold dokumenteres af en arbejdsnedbrydning i delprojekter, hovedaktiviteter og aktiviteter, der også udgør den basis (plangrundlaget) hvorpå stadeopgørelsesanalyse foretages.

## 5. TIDSPLAN

Planlægning og styring af tid omfatter de processer, der kræves for at sikre rettidig færdiggørelse af projektet.

Det er projektets operative mål at overholde deltider og sluttider i forhold til godkendt tidsplan.

### 5.1 STRATEGIER FOR STYRING AF TID

- Der skal udarbejdes en sammenhængende tidsplanlægning for hele projektet
- Styring efter princippet ”resterende arbejde på resterende tid til rådighed”
- Styring og opfølgning mod klart definerede milepæle.

### 5.2 PLAN FOR TIDSSTYRING

For projektet skal der findes en sammenhængende tidsplan nedbrudt til lejligheden i passende niveau i WBS-strukturen. Der skal udarbejdes overordnede principper og struktur for planlægning og opfølgning.

Herunder skal der tages stilling til følgende:

- Oprettelse af hovedtidsplan samt øvrige tidsplaner
- Hvem skal have beføjelse til at oprette tidsplaner
- Hvordan opfølgning og rapportering skal foregå
- Hvordan stadi måles
- Hvordan afvigelser fra tidsplanen skal håndteres
- Hvordan ændringer af tidsplanen håndteres
- Hvordan tidsplanerne struktureres (formater)

Den integrerede projektorganisation udarbejder projektets overordnede tidsmæssige opfølgning. Denne opfølgning skal ske op imod de af styregruppen samt de i kontrakterne opstillede milepæle. Delprojekter er ansvarlige for opfølgning og styring af respektive deltidsplaner.

I entreprisekontrakterne skal der findes krav til tidsplanlægning. Disse tidsplaner skal efterfølgende af de respektive delprojekter indarbejdes i projektets tidsplan.

## **6. PROJEKTØKONOMI**

Planlægning og styring af projektøkonomien omfatter de processer, der kræves for at sikre, at projektet færdiggøres inden for det godkendte budget.

Det er projektets operative mål at overholde anlægsbudgettet.

### **6.1 STRATEGIER FOR STYRING AF PROJEKTØKONOMI**

- Projektet skal opstille budgetter baseret på veldokumenterede beregninger.
- Successiv kalkulation gennemføres for hele projektet før hver ny fase.
- Klart defineret budgetansvar for projekt og delprojekter.
- Projektchefen disponerer alle reserver, såvel for kendte usikkerheder som for uforudsete risici.

### **6.2 PLAN FOR STYRING AF PROJEKTØKONOMI**

For projektet skal der findes en sammenhængende opfølgning af omkostninger nedbrudt i henhold til WBS-strukturen. Der skal udarbejdes overordnede principper og struktur for budgettering og opfølgning af projektøkonomien. Delprojekter er ansvarlige for opfølgning og styring af deres respektive budgetter.

Omkostninger skal afstemmes mod budgetter og indgåede kontrakter.

Projekt og delprojekter skal månedsvis afstemme økonomien ved at

- belyse den økonomiske situation
- fastlægge behov for ændringer i prognoser og i så fald kunne motivere dette.
- ved behov udarbejde grundlag for begæring om ændringer.
- ved behov foreslå disponering af reserverne.

Den integrerede projektorganisation udarbejder projektets overordnede økonomiske opfølgning. Denne opfølgning skal ske op imod de af styregruppen samt de i kontrakterne opstillede milepæle.

Herunder skal der tages stilling til følgende:

- Hvilket niveau budgettet skal brydes ned til
- Hvordan opfølgning og rapportering skal foregå
- Hvordan stadiet måles
- Hvordan afvigelser fra budgettet skal håndteres
- Hvordan ændringer af budgettet håndteres

Den løbende håndtering af fakturaer, udbetalinger, bogføring og regnskabsaflæggelse udføres af Center for Regnskab.

## **7. KVALITETSLEDELSE**

Kvalitetsledelse omfatter de processer, der kræves for at sikre, at projektet vil tilfredsstille de krav, som det blev iværksat for at opfylde. Kvalitetsledelse består af alle de aktiviteter fra overordnede ledelsesfunktioners side, der fastlægger politik, mål og ansvar for kvalitet og fører dem ud i livet ved hjælp af f. eks. kvalitetsplanlægning, kvalitetssikring, kvalitetsstyring og kvalitetsforbedring inden for kvalitetssystemets rammer.

Det er projektets operative mål at opfylde kravene til funktion og kvalitet.

Anlæggets funktion og kvalitet måles op imod kravspecifikationerne i projekteringsgrundlaget.

## 7.1 STRATEGIER

- Aktivt arbejde med kvalitetsproblematikken internt og eksternt.
- Sikre at alle medarbejdere bruger Projektets kvalitetssikringssystem.
- Sørge for klare roller og entydighed ved ansvarsfordeling og samarbejde mellem projektets aktører.
- Kvalitetsarbejdet skal bygge på egenkontrol og audits i henhold til ISO 9001:2000

## 7.2 PLAN FOR KVALITETSLEDELSE

Projektets KS-system består af:

- Denne projektplan. (Hvad skal der gøres? - mål og strategier for at nå målet, og hvem er de ansvarlige.)
- Vej & Parks Projektguide med en specifik tillægsmanual, som beskriver særlige forhold vedr. Nordhavnsvejen. (Hvordan gør vi i dette projekt?)
- De af Rådgivere og Entreprenører udarbejdede kontrolprogrammer og kontrolplaner. (Hvordan dokumenterer vi, at vi har kurs mod målet?)

Kvalitet i projektledelsen skal opnås ved at gennemføre de foranstaltninger, som angives i denne projektplan, og ved at fokusere på og udvikle projektarbejdsformen og projektkompetencen. Organisationens arbejdsform og resultater skal regelmæssigt vurderes som et middel til at opnå forbedringer.

I Projektguiden med tillægsmanual angives instruktioner og fælles rutiner for, hvordan der arbejdes i projektet.

Rådgivere, entreprenører og leverandører skal have dokumenterede og implementerede projekt- og kvalitetsledelsessystemer i henhold til standarderne ISO 10.006 respektive ISO 9001:2000 eller lignende samt dokumenteret projektledelseskompetence. Systemerne skal dokumenteres at være i kraft inden noget arbejde påbegyndes. For hver entreprise skal entreprenøren udarbejde en projektplan. Entreprenørens arbejde og resultater skal kontinuerligt følges op gennem

audits for at verificere, at projekt- og kvalitetsledelsessystemet efterleves.

Den integrerede projektorganisation skal satse på aktive og kompetente projektledere og projektmedarbejdere med tilstrækkelige beføjelser til at kunne optræde som bygherrens repræsentanter.

## 8. ORGANISATION OG BEMANDING

Projektorganiseringen omfatter de processer, der kræves for at gøre mest effektivt brug af de ressourcer, der bliver involveret i projektet og skabe optimale og tydelige beslutningsveje, således at "Projekt Nordhavnsvejen" vil være i stand til selvstændigt i projektledelsesorganisationen at kunne træffe de rigtige beslutninger rettidigt og udøve en professionel projektadministration.

### 8.1 STRATEGIER FOR ORGANISATION OG BEMANDING

- Den integrerede projektledelsesorganisation etableres som en dedikeret projektorganisation i matrixform med en styrende og besluttende liniefunktion med støtte / stabsfunktioner.
- Inden for vigtige nøgleområder bemandes den med egne kompetente medarbejdere.
- S&B Partners rolle bliver at assistere projektledelsesorganisationen med rådgivning, vejledning, forstærkning af ressourcer og overføring af kompetencer.
- Der skal fokuseres på coaching og samarbejde internt og eksternt for at nå de opstillede mål.
- Organisationen skal være fleksibel så den løbende kan ændres under projektets fremdrift for at kunne udnytte kompetencer og ressourcer optimalt.
- Internt bemandingsniveau fastlægges ud fra ønsket om at tilføre kompetencer til egne medarbejdere og hvilke muligheder der er for efterfølgende at kunne optage dem i organisationen.

### 8.2 PLAN FOR ORGANISATION OG BEMANDING

Ved organisationsplanlægningen skal der ske en fastlæggelse, dokumentation og fordeling af projektroller, ansvar og indbyrdes rapporteringsforhold.

Den integrerede projektledelsesorganisation etableres således, at Projektkontoret Nordhavnsvej ledes af en dedikeret Projektchef assisteret af dedikerede projektledere og af relevante stabsfunktioner fra Vej & Park samt projektledelsesassistance fra Sund & Bælt Partner.

Herunder fastlægges følgende:

- Hvorfra personale rekrutteres, og om der bruges ressourcer fra Sund & Bælt Partner.
- Hvilke krav til kompetencer der stilles (stillingsbeskrivelser).
- Bemandingsplaner, som beskriver, hvornår og hvordan personale tilføres eller fjernes fra projektet

*Den integrerede projektledelsesorganisation er vist på bilag i S&BP's tilbud.*

*Organisationsdiagram for rådgivers projektorganisation er vist på bilag i Rambølls tilbud.*

*De viste organisationsdiagrammer skal sammensættes til én organisation og gøres operationel, når Vej & Park har bemandet projektkontoret Nordhavnsvej.*

Den fysiske gennemførelse skal ske i delprojekter med egne ansvarlige projektledere.

Der skal udpeges en projekteringsleder, som er ansvarlig for projekteringen af hele projektet med samtlige delprojekter.

Myndighedsbehandling og VVM-processen skal varetages af en ansvarlig projektleder.

I projektets fase 1 skal projektchefen prioritere identificering af projektets dimensionerende parametre samt projektledelsesorganisationens integration og bemanning.

I projektets fase 2 skal projektchefen prioritere projektering, VVM-processen, udbudsstrategien samt projektledelsesorganisationens integration og bemanning.

Der skal udarbejdes program for coaching og integrering af nye projektmedarbejdere i Nordhavnsprojektets projektorganisation.

### **8.3 PLAN FOR MØDE- OG BESLUTNINGSSTRUKTUR**

Det skal beskrives, hvem der tager hvilke beslutninger og hvornår, som forberedelse og udarbejdelse af grundlag til politiske beslutninger samt processen for interne godkendelser.

Regelmæssige møder skal afholdes i henhold til en mødeplanlægning og skal i størst mulig udstrækning være beslutningsmøder. Ambitionen skal være at begrænse såvel antallet af mødetyper som antallet af mødedeltagere for således at øge effektiviteten.



## 9. KOMMUNIKATION, INFORMATION OG BORGERDIALOG

Styring af kommunikation omfatter de processer, der kræves for at sikre rettidig og hensigtsmæssig tilvejebringelse, indsamling, formidling, opbevaring og endegyldig fordeling af projektinformation.

### 9.1 STRATEGIER FOR KOMMUNIKATION, INFORMATION OG BORGERDIALOG

Dette afsnit vedrører intern kommunikation i projektet og ekstern kommunikation om projektet.

Strategierne for arbejdet skal følge principperne for Københavns Kommunes kommunikationspolitik:

- kommunikationen skal være præget af åbenhed og dialog.
- kommunikationen skal være troværdig - der skal være overensstemmelse mellem ord og handling.
- kommunikationen skal være målrettet modtagerne og tage udgangspunkt i deres informationsbehov.
- kommunikationen skal være klar og have entydige budskaber.
- relevant information skal være tilgængelig for offentligheden.
- kommunikationen med pressen skal være åben og professionel.
- kommunikationen skal følge retningslinjerne for Københavns Kommunes designlinje.

Kommunikationen om Nordhavnsvejprojektet skal derfor basere sig på åbenhed, professionalisme, objektivitet, faglig kompetence og helhedssyn.

Strategien for den interne information i projektet omfatter, at

- Hver medarbejder i projektet skal have den nødvendige og tilstrækkelige information rettidigt.

### 9.2 PLAN FOR KOMMUNIKATION, INFORMATION OG BORGERDIALOG

#### Intern kommunikation

Der skal fastlægges procedurer for den interne information:

Hvilken intern information skal distribueres, hvilke informationskanaler skal anvendes, og hvem skal have hvilken information. Hver medarbejders informationsbehov skal fastlægges. Desuden skal koordinering med projekter, der har grænseflader til Nordhavnsvejprojektet, tilrettelægges for at sikre, at kommunikationen til omverdenen sker ud fra et fælles videns- og målsætningsgrundlag.

Dokumenthåndtering, arkivering og journalføring skal ske i henhold til rutiner, som sikrer tilgængelighed og sporbarhed, og således at love og forordninger, bl. a. offentlighedsprincippet og fortrolighedskrav kan overholdes.

#### Ekstern kommunikation

Den eksterne information skal tage sit udgangspunkt i analyser og strategiske planer for i så høj grad som muligt at forudse behovet for information og kommunikation.

Der skal tidligt i projektforsløbet udarbejdes en interessentanalyse, der kortlægger målgrupper og informationsbehov.

Den eksterne kommunikation skal tidligt i projektforsløbet planlægges. Planlægningen skal tage udgangspunkt i interessentanalysen og skal rette sig mod såvel projektets interessenter som pressen og offentligheden generelt. Planlægningen vil være dynamisk og vil skulle tilpasses løbende.

Al kontakt med pressen varetages af Københavns Kommune.

Projektet skal agere åbent, proaktivt, troværdigt, sagligt og i overensstemmelse med sandheden.

### **9.3 PLAN FOR RAPPORTERING INTERNT I PROJEKTET – STADESRAPPORTER**

Staderapporter skal indeholde følgende:

- Statusrapport (hvor er vi nu?)
- Rapport om fremdrift (er vi hvor vi skal være ifølge planen?)
- Prognose (når vi i mål ifølge planen?)

## **10. RISIKOHÅNDTERING**

Risikohåndtering er den systematiske proces, som identificerer, analyserer og imødegår projektrisici. Den omfatter maksimering af sandsynligheden for og konsekvenserne af positive begivenheder og minimering af sandsynligheden for og konsekvenserne af negative begivenheder for projektets mål.

## 10.1 STRATEGIER FOR RISIKOHÅNDTERING

- Fortløbende at identificere, analysere og håndtere risici (muligheder og trusler) i projektet.
- Aktivt udnytte muligheder og forebygge trusler i projektet.
- Aktivt at koordinere, lede og styre risikohåndteringen
- Sikre at der findes tilstrækkelig forsikringsdækning under projektets udførelse.
- Stille tydelige krav i entreprisekontrakter til entreprenørens risikohåndtering.
- Projektet skal tage hensyn til risici i driftsfasen.

## 10.2 PLAN FOR RISIKOHÅNDTERING

Der skal udarbejdes procedurer og metoder til forøgelse af muligheder for og formindskelse af trusler mod projektets mål.

Projektet skal stille krav som sikrer, at projektets aktører aktivt identificerer, analyserer og håndterer risici på en for projektet optimal måde. Risikohåndteringen skal ske i et samarbejde med miljø- og arbejdsmiljøarbejdet samt økonomi- og tidsstyringen, for således at gennemføre projektet med et helhedssyn på risici.

Der skal også være fokus på risici i egen organisation.

I entreprisekontrakterne skal der stilles krav til, at risici håndteres inden for rammerne af entreprenørens system til projektledelse. Såvel risici som kvalitetspåvirkende aktiviteter skal følges op og styres af entreprenørens kontrolprogrammer og kontrolplaner mm.

Risici i udførelsen skal aktivt overvåges af bygherrens tilsyn. Entreprenørerne skal sammen med tilsynet månedsvist gennemgå projektets risici og afstemme risikoanalyserne samt afhjælpnings-, beredskabs- og nødplaner.

## 11. UDBUD OG KONTRAKTSTYRING

Udbud omfatter indhentning af tilbud fra mulige leverandører på, hvorledes projektets behov kan opfyldes.

Kontraktstyring er den proces, der sikrer, at leverandørens indsats lever op til kontraktlige krav.

## 11.1 UDBUDSSTRATEGIER

- Udarbejde entreprisetilpasset udbudsmateriale som opfylder kravene i EU's udbudsdirektiv og / eller Tilbudsloven.
- Skabe forudsætninger som fremmer konkurrencen.
- Skabe klare ansvarsforhold og grænseflader samt entydigt at definere risikofordelingen.
- Risici skal lægges på den part som har bedst mulighed for at håndtere dem.
- Stræbe efter et optimalt antal grænseflader.
- Vælge hensigtsmæssige udbuds-, kontrakt- og entreprisformer for at udnytte tilbudsgivernes kreativitet og erfaring med hensyn til tekniske løsninger og metodevalg. (Se i øvrigt Vej & Parks Udbudskatalog.)

## 11.2 PLAN FOR UDBUD OG KONTRAKTSTYRING

Stabsfunktionen "Udbud og kontrahering" i den integrerede projektledelsesorganisation er ansvarlig for udarbejdelse og efterlevelse af retningslinier og regler for udbud og kontraktstyring.

Delprojekternes projektledere er ansvarlige for entreprisindegangen i samarbejde med stabsfunktionen "Udbud og kontrahering". Denne stabsfunktion er ansvarlig for i samråd med projektlederne, at udbudsmaterialet tilpasses de respektive entrepriser.

Hele projektledelsesorganisationens og rådgivernes kompetence skal udnyttes ved udarbejdelsen af udbudsmaterialet.

Stabsfunktionen "Udbud og kontrahering" gennemfører i samarbejde med delprojekternes projektledere udbuds- og kontraktstyringsprocessen i henhold til gældende regler.

Stabsfunktionen "Udbud og kontrahering" samarbejder med delprojekternes projektledere om at følge markedet og markedsføre projektet.

### 11.3 UDBUDSTIDSPLAN

Der skal udarbejdes en udbudstidsplan for alle delprojekter. Disse skal indeholde den information, som fremgår af Udbudskatalogets krav til en udbudstidsplan.

## 12. MILJØ - OG ARBEJDSMILJØLEDELSE

Miljø- og arbejdsmiljøledelse omfatter de processer, der kræves for at sikre, at projektet kan gennemføres under optimale hensyn til miljø og arbejdsmiljø, herunder at opfylde kravene i VVM-redegørelsen samt i ”Miljømæssige forholdsregler ved bygge- og anlægsarbejder i Københavns Kommune” og desuden at minimere antallet af ulykker og sygedage i forbindelse med projektgennemførelsen, jf. målet for ”Københavns Kommunes arbejdsmiljøpolitik.”

### 12.1 STRATEGIER FOR MILJØ- OG ARBEJDSMILJØLEDELSE

- Aktivt arbejde med miljø- og arbejdsmiljøspørgsmål internt og eksternt samt sikre at alle, som er engagerede i projektet, har fokus på dette og fremmer og støtter projektets miljø- og arbejdsmiljøarbejde i alle projektets faser.
- Sikre at interessenternes miljø- og arbejdsmiljøkrav tilgodeses og indarbejdes i rådgiver- og entreprenørkontrakter.
- Miljø- og arbejdsmiljøarbejdet skal bygge på egenkontrol og audits i henhold til ISO 14.001.
- Være bevidst om, at holdninger til risici og ulykker bestandigt er aktuelle
- Sikre en tydelig ansvarsfordeling vedrørende arbejdsmiljøspørgsmål mellem projektet, rådgivere og entreprenører.

### 12.2 PLAN FOR MILJØ- OG ARBEJDSMILJØLEDELSE

Projektet skal udarbejde og vedligeholde et miljøledelsessystem i henhold til ISO 14.001, og et ledelsessystem for arbejdsmiljø. Dette indebærer, at organisation, ansvar og processer skal beskrives, samt at opfølgning og styring af miljø- og arbejdsmiljøpåvirkende aktiviteter skal udføres i henhold til projektets miljøledelsessystem og system for arbejdsmiljøledelse. Der skal udarbejdes beredskabsplaner for nødsituationer og ulykker.

Krav til miljøhensyn og kontrol af miljøpåvirkende aktiviteter skal stilles til såvel rådgivernes som entreprenørernes projekterings- og udførelsesprocesser.

Delprojekterne er ansvarlige for opfølgning og styring af miljøpåvirkende aktiviteter i entrepriserne op imod de stillede krav.

Rådgivere, entreprenører og leverandører skal have et dokumenteret miljøledelsessystem i henhold til ISO 14.001 eller lignende. Systemet skal være implementeret inden noget arbejde påbegyndes. For hver entreprise skal entreprenøren udarbejde en projektplan som inkluderer miljøspørgsmålene. Arbejdet skal følges op kontinuerligt gennem audits for at verificere, at miljøledelsessystemet efterleves.

Der skal lægges stor vægt på samarbejdet mellem projektets forskellige interessenter.

I samarbejde med entreprenørerne skal der skabes proaktivitet i arbejdsmiljøspørgsmål som f. eks. ved uddeling af miljøpriser.

## **13. IBRUGTAGNING OG DRIFT SAMT AFSLUTNING**

Ibrugtagning og drift samt afslutning er aktiviteter, som erfaringsmæssigt viser sig at være komplicerede og ressourcekrævende. Udarbejdelsen af påkrævede rutiner ("configuration management") for denne fase skal igangsættes, så de kan være indarbejdede i samtlige kontrakter som vedrører installationer, der dermed bliver direkte påvirket.

### **13.1 STRATEGIER**

- Der skal være klarhed omkring organisation og ansvar.
- Sikre den totale funktionalitet og kvalitet i projektet.
- Sikre en styret og dokumenteret aflevering til ejerne.
- Udarbejde en afviklingsplan som sikrer, at ressourcer afvikles rettidigt.

### **13.2 PLAN FOR IBRUGTAGNING OG DRIFT SAMT AFSLUTNING**

Tilstrækkelig tid og tilstrækkelige ressourcer skal afsættes til ibrugtagning og idriftsætning. Kompetencer inden for området (bl. a. ("configuration management")) skal knyttes til projektet.

Projektet er ikke afsluttet før:

- Samtlige kontrakter er afsluttet.
- Den tekniske overdragelse til interessenter og ejere er klar.
- Håndtering af forhold vedrørende tredjemand og myndigheder er afsluttet.
- Administrativ afslutning er gennemført med bl. a. godkendt slutdokumentation, arkivering og afvikling.

## 14. BILAGSLISTE

Liste over bilag:

UDKAST