

Oppdraget som prosjektleder

Av advokat Hans Cappelen

Hvor mye skal en prosjektleder gjøre ? Det er viktig for alle parter å ha brakt dette på det rene før oppdraget blir gitt. Ellers kan det bli problemer med arbeidsoppgaver som ikke blir gjort og honorarer som blir uforutsett store. Avgrensingen av prosjektlederens oppdrag kan også ha betydning for det erstatningsansvaret som han selv og byggherren kan komme opp i. I denne artikkelen skal jeg bare omtale noe av særpreget for oppdraget som prosjektleder, og jeg kommer ikke inn på de generelle kravene til byggherrens rådgivere, honorarbetingelsene, erstatningsansvaret m.v.

Når byggherren ikke vil ta seg av prosjektledelsen på egen hånd, hvem skal han da engasjere ? Bør byggherren engasjere en av de andre rådgiverne som skal være med i prosjektet, også som prosjektleder ("administrator av byggesaken") ? Tja, her kan det være delte meninger. I de mindre prosjekter er det ofte arkitekten som påtar seg å være byggherrens prosjektleder, samtidig som han både prosjekterer og er byggherrens byggeleder, uten at disse dobbeltrollene byr på problemer.

For de noe større prosjektene er nok den mest vanlige oppfatningen at den administrative lederen av prosjektet bør være en som er fullstendig uavhengig. Det betyr uavhengig av både de prosjekterende og av de entreprenørene som er engasjert til samme prosjekt. Ellers kan det oppstå problemer. Spesielt har vi problemet med å holde på lojaliteten overfor byggherren i de situasjonene der det oppstår et vanskelig spenningsforhold mellom de forskjellige aktørene.

Til den spesielle oppgaven som prosjektledelse, eller som det også kalles "prosjektadministrasjon", finnes det mange profesjonelle firmaer som byggherren kan velge blant. Kontraktsinngåelsen med byggherren ("oppdragsgiveren") kan skje etter forutgående prekvalifisering, etter anbudskonkurranse, etter tilbud som forhandles, eller ved direkte kontrahering på de betingelser som firmaet selv har stilt opp. For de større oppdragene til offentlige byggherrer har vi et omfattende regelsett, særlig i tjenesteforskriften (EØS-reglene).

Prosjektlederen bør i alle tilfelle ha evnen til helt å identifisere seg med byggherrens interesser - og ikke med noen andres. Vedkommende må velge å stå helt på byggherrens side. Det er alltid viktig at prosjektlederen har skikkelig erfaring i byggevirksomhet og tilstrekkelig kapasitet til oppgaven. For sikkerhets skyld bør byggherren be prosjektlederen om å redegjøre for dette - før kontraktsinngåelsen.

Prosjektlederen skal representere byggherren og opptre på hans vegne i forhold til de andre aktørene. Prosjektlederen har vanligvis fullmakt til å forplikte byggherren i alle ordinære saker. Utad vil en prosjektleder normalt framstå med omfattende fullmakter. Skal noe annet gjelde, enten det nå er utad eller innad, bør det bli klart presisert i kontrakten om prosjektledelsen.

Hva skal prosjektlederen gjøre ?

Ofte sier man at prosjektlederoppdraget består av følgende fire hoveddeler:

1. planlegge
2. organisere
3. styre
4. kontrollere prosjektet

Dette kan altså være svært omfattende ytelser som går helt fra begynnelsen til slutten på prosjektet. I kontrakten mellom byggherren og prosjektlederen bør det være en arbeidsbeskrivelse som gjør det klart om alt dette skal med i oppdraget. Kontrakten bør inneholde presiseringer av disse fire oppgavene - eventuelt med innskrenkninger eller utvidelser av oppgavene.

Oppdraget som prosjektleder omfatter også å ta beslutninger om planlegging og gjennomføring, i den grad byggherren ikke skal ta beslutningene. Prosjektlederen må få klarlagt hvilke problemer han skal forelegge byggherren til avgjørelse, og hvilke som hører under oppdraget å ta stilling til. Det bør foreligge en arbeidsbeskrivelse eller stillingsinstruks for prosjektlederoppdraget. En beskrivelse av prosjektlederens ytelser er tatt inn i **Ingeniørnormen 1982**. Denne ytelsesbeskrivelsen er generell og kan bli mer spesifisert i den enkelte kontrakten, når det er behov for det. La oss se på normens beskrivelse som ikke er uttømmende, men gir en oversikt:

Prosjektlederen skal

- planlegge, organisere, styre og kontrollere den totale prosess, og herunder
- utføre eller besørge utført de funksjoner Oppdragsgiver står ansvarlig for, og som ikke entydig påligger Oppdragsgiver eller en av de øvrige prosjektmedarbeidere.

Dette omfatter bl.a. ytelser innen

- programutredning
- organisasjonsopplegg
- styrings- og koordineringsopplegg
- framdriftsplanlegging og -styring