

# INFORMASJONSARK

## 7.3.7 PROSJEKTLEDELSE

**God prosjektledelse er viktig for alle prosjekter. Dette informasjonsarket omhandler mellomstore og store skjøtelses- og tilretteleggingsprosjekter i forbindelse med arkeologiske kulturminner og retter seg mot fylkeskommunen og prosjektledere.**

Riksantikvaren er som direktorat for kulturminneforvaltning Miljøverndepartementets rådgivende og utøvende faginstans for forvaltning av kulturminner og kulturmiljøer. Direktoratet skal gi faglige bidrag til departementets arbeid med kulturminnevern. Riksantikvaren har ansvar for at den statlige kulturminnepolitikken blir gjennomført, og har i denne sammenheng et overordnet faglig ansvar for den regionale kulturminneforvaltningens arbeid med kulturminnevern.

Besøksadresse: Dronningensgate 13, 0152 Oslo  
Postadresse: Postboks 8196 Dep. N-0034 Oslo,  
Telefon: (+47) 22 94 04 00  
Telefaks: (+47) 22 94 04 04  
e-post: postmottak@ra.no  
www.riksantikvaren.no



Bøla i Nord-Trøndelag. Foto: Linda Janette Mørk, Riksantikvaren

### PROSJEKTGRUPPER

Det fleste prosjekter av liten til moderat størrelse krever ikke styringsgruppe eller beslutningsgruppe, men de har nytte av en prosjektgruppe. Avhengig av hvem og hvor mange personer man trenger å inkludere kan man sette opp en prosjektgruppe for alle, eller en prosjektgruppe for de som jobber internt i egen organisasjon og en for de som kommer utenfra.

Generelt kan man si at de som lager planene må leve med dem etterpå og de som skal leve med planene må få medbestemmelsesrett. Grunneiere, de som skal ha det fremtidige driftsansvaret for området, kanskje flere avdelinger i kommunen osv. er viktig å involvere helt fra starten av prosjektet. De kan også bidra med et

realistisk bilde av hva som er mulig og hva som er vanskelig å gjennomføre. Deltagelse vil også gi et økt eierforhold til resultatet og større vilje til å ta ansvar for det i ettertid. Planlegging er et gruppearbeid.

Andre har ikke like stor interesse av å delta tett i prosjektet, men må informeres underveis og gis muligheten til å uttale seg. For eksempel de som eier eller forvalter veien inn til området, kabel- og ledningseiere, naboer til området, spesielle interesse- eller brukergrupper og lignende.

I større prosjekter må man alltid ha med den aktuelle kommune som samarbeidspartner. Kommunen bør i de fleste tilfeller også være byggherre da de ofte har







Foto: Linda Janette Mørk, Riksantikvaren

mer erfaring med denne rollen og for å sikre en reell forankring lokalt. Dette har mange fordeler både i forhold til eierskap, vedlikehold, ryddighet i prosjektøkonomi, revisjon, vedlikeholdsavtaler med mer. Fylkeskommunen er i slike tilfeller premissgiver og har et sterkt faglig ansvar i forhold til kulturminnene. En fast og god vedlikeholdsavtale mellom de samarbeidende parter er viktig. Avtalen må være detaljert og forpliktende. Et av de viktigste momentene i denne avtalen er hvem som er kontaktpersoner i kommunen og i fylkeskommunen. Navn på kontaktpersoner må komme frem i avtalen eller raskt etterpå. Det bør også fastslås at dersom aktuell kontaktperson går ut, så må ny person straks oppnevnes. Slike planer må være detaljerte og tydelig vise hva som skal gjøres og hva som må unngås i den fremtidige skjøtselen.

Start prosjektet med et oppstartsmøte der prosjektbeskrivelsen presenteres og deltagerne får uttale seg. Ha møter underveis og presenter arbeidet med planen slik at den kan rettes inn på et resultat alle kan akseptere. Planen er ikke ferdig før deltakerne kan si at de er enige i resultatet og gi sin godkjenning til videre arbeid.

### PROSJEKTBEKRIVELSE

Start et prosjekt med å lage en prosjektbeskrivelse. Det anbefales å lage et slikt dokument siden det tar for seg tema man uansett må ta stilling til. Beskrivelsen kan senere brukes til å informere andre om prosjektet, som informasjon til tilbydere under anskaffelse osv. Sørg for at prosjektbeskrivelsen er forankret internt og at man er enige om tiltaket før man går videre.

### DISPOSISJON PROSJEKTBEKRIVELSE

- Hvem er deltakerne i den interne og den eksterne prosjektgruppen
- Målsettingen for prosjektet. Hva ønsker man å oppnå?
- En beskrivelse av planområdet og kulturminnets historiske kontekst
- Kart over planområdet
- En oversikt over tidligere planer, tiltak og lignende i eller ved planområdet
- En beskrivelse av det man tenker å gjøre og om det er nødvendig å leie inn hjelp
- Informasjonsplan over hvem som må kontaktes underveis, mediautspill osv
- Eventuell evaluering for å vurdere effekten av tilretteleggingen
- Grunneierforhold og om det er behov for regulering
- Hvordan man ivaretar universell utforming i prosjektet
- Suksesskriterier og mulige risikoer eller kritiske punkt
- Kostnadsestimater og finansiering
- Fremdriftsplan
- Plan for fremtidig skjøtsel og vedlikehold samt ansvarsforhold
- Neste fase i prosjektet og veien videre

### PLANNIVÅER

Et middels stort prosjekt planlegges ofte i stadier; forprosjekt og byggeplan. I forprosjektet bestemmes det hva som skal gjøres og i byggeplanen bestemmes det hvordan det skal gjøres. Planene må ta hensyn til og diskutere alle elementer som finnes fra før i området; forholdet til kulturminnet, vegetasjon, konstruksjoner osv; skal det beholdes eller fjernes?

Forprosjektet skal avgjøre hva som skal gjøres, være kreativt og analysere ulike løsninger. Man skal vise de ulike alternativene som har blitt vurdert og til slutt velge ett av dem. Konklusjonen kan i noen tilfeller være at anlegget ikke er egnet for tilrettelegging, eller prosjektet blir så kostbart eller innebærer så store endringer at det ikke bør gjennomføres.

Typiske spørsmål kan være:

- Skal det bygges en gangvei? Hvor skal den gå? Hvilke kulturminner skal legges til ruta? Skal den være laget av tre, grus eller annet materiale? Skal det være en utsiktsplattform?
- Hvor mange skilt skal det være? Hvor skal de stå? Hvor skal publikum stå når de leser?
- Skal det være en parkeringsplass? Skal den ha plass til busser eller kun biler? Hvor skal den ligge? Hvordan skal adkomsten til den være?
- Skal det være benker? Hvor mange og hvor skal de plasseres?

Byggeplanen skal være teknisk og ta for seg detaljene i oppbyggingen av anlegget.



Typiske spørsmål kan være:

- Hvordan skal gangveien bygges opp? Hvordan skal overvannshåndteringen fra veien være? Hvordan skal overgangen mellom plattformer og bakke utformes?
- Hvordan skal skiltet se ut og hvilke materialer skal det lages av. Nøyaktig plassering skal angis og hvordan skilt skal forankres.
- Hvilken type benk skal velges? Skal den festes til underlaget og hvordan?

Disse ulike plannivåene skilles ofte ut i separate anskaffelser på store prosjekter, men det er ikke nødvendig. Det viktig er at man bevisst går gjennom den analyserende fasen og blir enig med alle om løsningen før man begynner på den tekniske fasen. Den tekniske fasen skal avsluttes og godkjennes før man starter selv små byggeprosjekter. Hvis planene deles bør begge nivåer ha et kostnadsoverslag.

**Reguleringsplan:** Reguleringsplanen og reguleringsprosessen i kommunen ivaretar medvirkning fra samfunnet generelt. Etter at forprosjektet er ferdig og utformingen er bestemt må det vurderes om tiltaket trenger kommunal planbehandling for å gjennomføres. Vanligvis er dette ikke nødvendig for skjøtselsprosjekter, men det kan være aktuelt i større prosjekter. Hvis området hvor det ligger viktige kulturminner ikke allerede er regulert til bevaring kan det være hensiktsmessig med en omregulering for å gi kulturminnet økt beskyttelse. Hvis tiltaket må gjennom en reguleringsprosess i kommunen utarbeider man en reguleringsplan i tillegg til de andre planene. Man kan bruke byggeplanen som grunnlag. Hvis man er usikker på om reguleringen vil bli vedtatt og man ikke vil legge ned så mye ressurser som det krever å lage en byggeplan kan det utarbeides en enklere detaljplan som grunnlag. En vedtatt plan kan gi prosjektet politisk forankring, men kan også være svært tidkrevende og ta flere år å gjennomføre.

#### **ANSKAFFELSE**

Konsulent til å utarbeide planene anskaffes vanligvis for et oppdrag på medgått tid innen øvre ramme. Det er vanlig å vurdere tilbud som økonomisk mest fordelaktig etter

kriteriene kompetanse, beskrivelse, fremdrift og øvre økonomiske ramme. Husk å be om kostnadsoverslag og FDV – manual (Forvaltnings- drifts- og vedlikeholdsmanual) i tilbudsforespørselen. Samle også sammen all relevant bakgrunnsinformasjon som konsulenten kan trenge. Etaten som anskaffer konsulenten er ansvarlig for prosjektet og er den som har siste ord i saken når man velger hva man skal gå videre med under planleggingen.

#### **ARBEIDET MED PROSJEKTET**

- Dra på befaring! Dra alltid til stedet sammen med konsulent ved oppstart av prosjektet og når planen er ferdig, ta gjerne noen turer underveis også. Det samme gjelder for entreprenøren under bygging. Hvis medlemmene i prosjektgruppen ønsker det kan det være nyttig å ha en befaring med dem også.
- Det kan være vanskelig å akseptere at man ikke kan lage den perfekte løsningen, men noen ganger må man akseptere et kompromiss for å kunne gjennomføre prosjektet.

- Vær realistisk når fremdriftsplanen settes opp. Det kan være lurt å lage milepæler for å få en kontroll med fremdriften underveis i prosjektet.
- Ikke overdriv tilretteleggingen, den skal ikke ta oppmerksomheten fra kulturminnet man ønsker å vise fram.
- Tenk på helheten i området. Hvis det lages et system av plattinger, sørg for at eventuelle benker, skilt og lignende er innkorporert i plattingen og passer inn. Planlegg hele området samtidig slik at ikke tilfeldige elementer legges til senere. Hvis man har økonomiske begrensninger i byggefasen kan tilretteleggingene bygges ut gradvis, men resultatet vil likevel bli helhetlig.
- Husk å dokumentere arbeidet og oppdatere kulturminnedata i Askeladden.

#### **GODKJENNELSE AV ENDELIG PLAN**

Når forslag til ferdig plan foreligger er det viktig at alle som har interesse i prosjektet får den til uttalelse og at alle synspunkter kommer frem. Hvis man blir enige om endringer må planen korrigeres



Nes kirkeruin, Akershus Foto: Linda Janette Mørk, Riksantikvaren





Veien Kulturminnepark, Buskerud Foto: Linda Janette Mørk, Riksantikvaren

tilsvarende. Planen skal følges under bygging samt være dokumentasjon for ettertiden når man ønsker å vite hva som ble bygget og hvorfor. Hent gjerne inn prosjektdeltagernes godkjenning skriftlig; møtereferat, e-post, brev osv. Godkjenning bør skje både etter forprosjekt og byggeplan. Dette er også en kvalitetskontroll av resultatet. Hvis man ikke har kompetanse internt til å kvalitetssikre de tekniske detaljene i planen er det mulig å leie inn et annet firma i noen timer for å få en vurdering. Lag gjerne et sammen-dragsnotat der det oppsummeres og redegjøres for hva som har blitt gjort, hvem

som har bidratt, hva som har vært positivt og hva som har vært utfordrende. Det kan også være nyttig å lage en kort dokumentasjon av alle arbeider i forbindelse med skjøtsel og legge dette inn som historikk i skjøtelsesplanen for den aktuelle lokalitet.

#### BYGGEFASEN

I byggefasen er det viktig å følge opp anlegget med byggemøter og kvalitetskontroll. Husk at som byggherre er man ansvarlig for helse, miljø og sikkerhet (HMS) og dette må være et fast punkt på alle byggemøter.

#### DRIFT OG VEDLIKEHOLD

Det er vanlig at utførende entreprenør har driftsansvar for anlegget de første tre årene etter ferdigstilling, spesielt er dette viktig hvis oppdraget inkluderer planting av vegetasjon. Det er vanlig med en ferdigbefaring rett etter at anlegget er bygget og en overtakelsesbefaring etter tre år. Deretter får byggherren eller den etaten som skal skjøtte og drifte anlegget ansvaret. Det er avgjørende for prosjektets levetid at skjøtelsesansvaret er avklart og tydelig. Det må utarbeides en skjøtelsesplan og skjøtselavtale som partene føler seg forpliktet til å følge opp. Deltagelse i planleggingsprosessen der man får si sin mening om hva man har kapasitet til å drifte i ettertid kan øke forpliktelsen. Selv det minste prosjekt trenger oppfølging og selv et enkelt skilt må vaskes og etterses av og til.

#### KRITISKE PUNKT

- Prosjektgruppen trekkes for sent eller for lite inn i planleggingen.
- Prosjektgruppen har uklare eller ulike oppfatninger av hva som er målet med arbeidet.
- Ambisjonsnivået er for høyt og planene urealistiske.
- Ansvarsforholdene er uklare.
- Kommunikasjon og informasjon prioriteres lavt og konflikter oppstår.
- Prosjektarbeidet kommer på toppen av daglige gjøremål og må stadig vike plassen.
- Prosjektet planlegges uten å ta hensyn til viktige problemstillinger.
- Oppfølgingen etterpå svikter og resultatene av arbeidet forfaller raskt.
- Fremdriftsplanen er urealistisk; det tar tid å bli enig.

#### DISPOSISJON SAMMENDRAGSNOTAT

- Navn på deltakerne i prosjektgruppene, konsulent osv.
- Kort beskrivelse av prosjektet og planområdet
- Beskrivelse av de ulike alternativene for utforming
- Beskrivelse av det valgte alternativet med begrunnelse
- Uttalelser fra berørte parter
- Oversikt over faktiske kostnader og fremdrift
- Kostnadsoverslag og fremdriftsplan for videre planlegging og bygging
- Forhold til grunneier og eventuelt reguleringsbehov
- Beskrivelse av informasjonstiltak
- Beskrivelse av eventuelle evalueringer

## SJEKKLISTE

- Har man sett på tidligere prosjekter som ligner eller har blitt utført i samme område?
- Grunnforhold ved graving: Har det vært tilstrekkelig undersøkt at det ikke ligger noe i grunnen som for eksempel viktige kulturlag, kabler og ledninger, konstruksjoner osv? Offentlige etater og private kommunikasjonsfirmaer har oversikt over ledninger de eier og planmyndigheten i kommunen skal ha oversikt over konstruksjoner.
- Er eksisterende situasjon tilstrekkelig innmålt og registrert? (Høyder, infrastruktur, skilt m.m. I større prosjekter er det nyttig å få en oppmåling av området som angir den nøyaktige plasseringen av trær, kulturminner og andre elementer.)
- Har man vurdert om tiltaket er søknadspliktig og er det eventuelt søkt om dispensasjon fra Riksantikvaren? Har de nødvendige forundersøkelser blitt utført?
- Ivaretar planen sikring av kulturminnet og ser kulturminnet presentabelt ut?
- Har man tatt hensyn til belysning i planen og har rette etater blitt kontaktet?
- Hvis veier er gruset, barket eller lignende; er de brede nok og kjøresterke slik at vedlikeholds-biler kommer til eller skal materialene bæres inn for hånd?
- Har man tatt hensyn til at trær vokser og krever stadig større plass?
- Har avrenning og overvann blitt vurdert?
- Er informasjon om anlegget og skilt på stedet oppdatert?
- Skal anlegget være tilgjengelig om vinteren? Hvordan skal snøen fjernes og hvor skal den legges? Skal noe beskyttes eller tildekkes?
- Har man vurdert nye elementer i forhold til vedlikehold og levetidskostnader? (materialvalg, vegetasjon og annet)
- Har gjenbruk av materialer blitt vurdert?
- Er høydeplanen kontrollert?
- Er forholdene til skilting, avkjørsel og parkering i forbindelse med bilvei avklart?(samt det visuelle forholdet til kulturminnet)
- Tar planen hensyn til besøkendes behov; søppelhåndtering, skilt og informasjon, vegetasjon, tilstrekkelig med sitteplasser osv?
- Får besøkende beskyttelse mot regn, snø, sterk vind og sterk sol?
- Er området trygt for besøkende?
- Er prosjektet så godt universelt utformet som mulig?
- Stemmer tegningene overens med det som er ute på prosjektstedet?
- Er mengdene av materialer osv. som skal bestilles realistiske?
- Har det blitt tatt hensyn til eksisterende designprogram, skiltplaner og lignende?
- Har man kvalitetssikret estetikk og sett på helheten i anlegget?
- Er planen tilpasset naturen og topografien?
- Er planen i henhold til reguleringsplan? (skråningsutslag, avkjørsler etc.)