



Specialeafhandling: Projektstyringspligten i it-udviklingsaftaler

Fagområde: It-ret

Problemformulering: Afhandlingens formål er i første omgang baggrundsretligt at afdække kravene til projektstyringen og projektstyringspligtens nærmere indhold i større, komplekse it-udviklingsaftaler, samt hvorledes denne pligt må afgrænses i forhold til modpartens forpligtelser. Afhandlingen vil herefter undersøge, hvordan projektstyring er reguleret i områdets standardkontrakter med fokus på K02, K03, SSA-S og SSA-T. Afhandlingen vil i den forbindelse sammenholde baggrundsretten med standardkontrakternes regulering for at undersøge, om der ved standardkontrakterne er sket fravigelse af baggrundsretten, og hvordan baggrundsretten influerer på standardkontrakternes regulering.

Navn	KU-brugernavn
Andreas Juel Orbæk	Svp342

Vejleder: Professor Henrik Udsen	Antal tegn 140.237
---	---------------------------

Må benyttes på Det Juridiske Fakultets bibliotek med karakter (sæt kryds).	
Må ikke benyttes på Det Juridiske Fakultets bibliotek (sæt kryds).	X

Studerende på Cand. soc i jura (sæt kryds)	
Studerende på Cand. jur (sæt kryds)	X

Abstract

Deficient project management is often a contributing factor to the failure in software development projects. Therefore, it is a contentious issue when presenting a case before the courts or an arbitration tribunal following the termination of a poorly managed project. This thesis examines the duty of project management in contracts regarding commissioned software by using the legal-dogmatic method relying predominately on case law. The thesis is divided into three main parts.

Firstly, the thesis examines the factual and legal basis for operating with the duty of project management. The duty of project management is also defined and subsequently delimited through initial observations. This part of the thesis provides the basis for the subsequent analysis of the duty of project management.

Secondly, the thesis studies the regulation of the duty of project management in cases where the agreement provides no further clarification. This part of the thesis first treats the requirements to the party's exercise of the project management duty. The analysis of this shows that the duty is to be exercised in accordance with what is considered professional project management, but that the authority to choose the project management practices accompanies the duty. Subsequently, this part of the thesis studies the project management activities inherent in the duty. This part of the analysis concludes that the duty of project management predominately concerns itself with the management of time although other aspects of project management are of some relevance.

Lastly, the thesis studies the regulation of the project management duty in four different standard agreements within the area of software development. This part of the thesis finds that the regulation in the standard agreements provides details in this respect, but is not immensely different from the regulation where such details are not in place. However, the standard agreements all have provisions regarding the establishment of a project organization, which promotes conflict prevention.

The thesis concludes that the regulation in the standard agreements within the area of software development do not differ substantially from the regulation where none such clarifying regulation is provided in the agreement. Therefore,

conflict resolution before the courts would arguably not result in vastly different outcomes, if the standard agreements were used. However, the conflict prevention aspects of the standard agreements are of vital importance, and the regulation of the duty of project management should on that basis be focused on conflict prevention rather than conflict resolution.

INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	1
1. INDLEDNING	6
1.1. PRÆSENTATION AF EMNET	6
1.2. AFHANDLINGENS FORMÅL (PROBLEMFORMULERING) OG AFGRÆNSNING	7
1.3. METODE	9
1.3.1. Generelle metodespørgsmål	9
1.3.2. Den »obligationsretlige metode« i it-kontraktretten.....	11
2. PROJEKTSTYRINGSPLIGTENS GRUNDLAG	14
2.1. PROBLEMSTILLINGEN	14
2.2. FORLØBET AF ET IT-UDVIKLINGSPROJEKT	14
2.3. LIDT OM PROJEKTSTYRING I ET PRAKTISK PERSPEKTIV.....	17
2.4. PROJEKTSTYRINGSPLIGTEN SOM BEGREB (DEN INDLEDENDE AFGRÆNSNING)	18
2.5. RETLIGE HENSYN	22
2.5.1. Transaktionshensynet og værdispildshensyn	22
2.5.2. Loyalitetshensyn	24
2.5.3. Vidensspringet mellem parterne	26
3. KRAVENE TIL PROJEKTSTYRINGEN EFTER BAGGRUNDSRETTE...28	
3.1. PROBLEMSTILLINGEN	28
3.2. KRAVENE TIL PROJEKTSTYRINGEN PÅ DEN ENE SIDE OG DEN	
PROJEKTSTYRINGSANSVARLIGES FRIHED PÅ DEN ANDEN SIDE	28
3.3. SÆRLIGT OM KONSISTENS I PROJEKTSTYRINGEN OG UDSKIFTNINGER.....	35
4. PROJEKTSTYRINGSPLIGTENS INDHOLD EFTER BAGGRUNDSRETTE	
40	
4.1. PROBLEMSTILLINGEN	40
4.2. STYRING AF PROJEKTFORLØBET (OG PARTERNES FORUDSÆTNINGER HERTIL)	
40	
4.3. STYRING AF FREMDRIFTEN.....	44
4.3.1. Initiativpligten som led i ansvaret for at styre fremdriften	45

4.3.2.	Det øvrige indhold af ansvaret for at styre fremdriften	49
4.3.2.1.	Det øvrige indhold efter it-kontraktretlig retspraksis	50
4.3.2.2.	Tidsmæssig styring i entrepriseretten og den entrepriseretlige koordineringspligt. Betydningen for it-udviklingsprojekter	54
4.3.2.3.	Sammenfattende om det øvrige indhold af ansvaret for at styre fremdriften	59
4.3.3.	Ansvaret for at styre fremdriften og dennes betydning for bevisbyrdefordelingen i relation til forsinkelse	60
4.4.	KVALITETSSTYRING	63
4.5.	ØKONOMISK STYRING	64
4.6.	RISIKOSTYRING	68
5.	PROJEKTSTYRINGSPLIGTEN EFTER STANDARDKONTRAKTERNE ...	70
5.1.	PROBLEMSTILLINGEN	70
5.2.	STANDARDKONTRAKTERNES OVERORDNEDE ANSVARSFORDELING I RELATION TIL PROJEKTSTYRING	70
5.2.1.	Ansvarsfordelingen efter K02 og K03	70
5.2.2.	Ansvarsfordelingen efter SSA-S og SSA-T	71
5.3.	BRUGEN AF PROJEKT-/SAMARBEJDSORGANISATION	73
5.4.	KRAVENE TIL PROJEKTSTYRINGEN OG FORHOLDET TIL BAGGRUNDSRETTE	76
5.4.1.	De grundlæggende krav til projektstyringen.....	76
5.4.2.	Særligt om udskiftninger	77
5.4.2.1.	Indledende bemærkninger og fælles spørgsmål	77
5.4.2.2.	Udskiftninger efter K02 og K03	78
5.4.2.3.	Udskiftninger efter SSA-S og SSA-T	82
5.4.2.4.	Forholdet til baggrundsretten og nogle retspolitiske bemærkninger	83
5.5.	PROJEKTSTYRINGSPLIGTENS INDHOLD OG FORHOLDET TIL BAGGRUNDSRETTE	84
5.5.1.	Indledende bemærkninger	84
5.5.2.	Styring af fremdriften. Tidsplaner, fremdriftsrapportering m.v. ...	84
5.5.2.1.	Styring af fremdrift efter K02 og K03	84
5.5.2.2.	Styring af fremdrift efter SSA-S og SSA-T	87

5.5.2.3. Forholdet til baggrundsretten	88
5.5.3. Kvalitetsstyring	89
5.5.4. Økonomisk styring. Fastsættelse af leverandørens vederlag, løbende rapportering m.v.....	89
5.5.4.1. Økonomisk styring efter K02 og K03 og forholdet til baggrundsretten	89
5.5.4.2. Økonomisk styring efter SSA-S og SSA-T og forholdet til baggrundsretten	92
5.5.5. Risikostyring	92
6. KONKLUSION.....	95
AFGØRELSES- OG LITTERATURFORTEGNELSE	97
LITTERATUR.....	97
Bøger	97
Artikler og bogkapitler	99
Artikler og bogkapitler	99
AFGØRELSESR.....	101
Danske domme	101
Danske voldgiftskendelser	102
Norske domme	103
STANDARDKONTRAKTER OG DERTILHØRENDE VEJLEDNINGER.....	104
HJEMMESIDER	105
ØVRIGT MATERIALE	105

1. Indledning

1.1. Præsentation af emnet

Twister i større og komplekse it-udviklingsprojekter er næsten uundgåelige.¹ Dette vil være tilfældet i både private og offentlige it-udviklingsprojekter, men særligt den lange række af kuldsejlede offentlige it-udviklingsprojekter, herunder PolSag, EFI og andre, bekræfter dette. Disse offentlige projekter har dannet grundlag for adskillige interne og eksterne analyser af årsagerne til deres forliste skæbner for at kunne imødegå disse problemer i fremtiden. Årsagerne er i sagens natur mangfoldige, men tværgående analyser af offentlige it-udviklingsprojekter viser, at det ofte er de samme årsager, der går igen.² Mangelfuld projektstyring er ikke sjældent en medvirkende synder,³ som også en nyere sag om udvikling af et nyt pensionsudbetalingssystem viser.

Den 14. marts 2017 udsendte Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP) og Udbetaling Danmark (UDK) en pressemeddelelse, hvori det blev oplyst, at UDK havde besluttet at ophæve en kontrakt med KMD vedrørende udvikling af et nyt pensionsudbetalingssystem.⁴ I pressemeddelelsen henviste den daværende koncerndirektør i ATP og direktør i UDK, Lilian Mogensen, som begrundelse for ophævelsen blandt andet til, at udfordringerne i projektet skyldtes KMD's mangelfulde projektstyring. Daværende bestyrelsesformand for UDK, Frank Jensen, udtalte i pressemeddelelsen, at ATP efter ophævelsen indledte en voldgiftssag med krav på et trecifret millionbeløb. Tre år senere faldt der afgørelse i sagen, hvor voldgiftsretten – ifølge ATP og UDK's pressemeddelelse herom – bekræftede, at

¹ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 43. Dette bekræftes også af Danske IT-Advokaters (DITA) årlige surveys. Disse surveys er tilgængelige på <https://www.itadvokater.dk/viden/survey>.

² Se eksempelvis Søren Lauesen: *Damages and damage causes in large government IT projects – Version 11* (2020) og Ernst & Young: *Undersøgelse af it-projekter i staten* (2010). Tilgængelig på http://www.itu.dk/people/slauesen/Papers/DamageCaseStories_Latest.pdf henholdsvis https://www.fm.dk/media/14264/undersogelseafit_projekteristaten_ernstandyoung.pdf.

³ Jf. også Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 101.

⁴ <https://www.atp.dk/nyheder-og-indblik/udbetaling-danmark-ophaever-it-kontrakt-med-kmd>

KMD bar hovedansvaret for forsinkelsen, fordi KMD havde forsømt at lede projektet og derved ikke havde sikret den fornødne fremdrift i projektet.⁵ En påstand om, at god projektstyring er afgørende for et it-udviklingsprojekts succes, kan således bedst beskrives som en underdrivelse.

Denne forståelse af vigtigheden af projektstyring i it-udviklingsprojekter afspejles ikke i den juridiske litteraturs behandling af projektstyring, idet emnet kun er undergivet særdeles overfladisk behandling. Den manglende behandling af projektstyring fra et juridisk perspektiv skaber således et savn i relation til konfliktforebyggelse og -løsning af et hyppigt forekommende tvistepunkt. Afhandlingen vil forsøge at imødegå dette savn.

1.2. Afhandlingens formål (problemformulering) og afgrænsning

Det er ikke muligt at behandle ethvert juridisk aspekt af projektstyring i it-udviklingsaftaler. Der må foretages en afgrænsning, også da mange regler kan anskues i et projektstyringsperspektiv. Der, hvor der synes at foreligge reel usikkerhed med hensyn til retstilstanden, er vedrørende de retlige forhold, der knytter sig til projektstyringspligten. Der er derfor valgt at fokusere herpå, hvilket dog i sagens natur vil fordrer, at flere omkringliggende problemstillinger berøres.

Afhandlingens formål er på den baggrund i første omgang baggrundsretligt at afdække kravene til projektstyringen og projektstyringspligtens nærmere indhold i større, komplekse it-udviklingsaftaler, samt hvorledes denne pligt må afgrænses i forhold til modpartens forpligtelser. Afhandlingen vil herefter undersøge, hvordan projektstyring er reguleret i områdets standardkontrakter med fokus på KO2, KO3, SSA-S og SSA-T. Afhandlingen vil i den forbindelse løbende sammenholde baggrundsretten med standardkontrakternes regulering for at undersøge, om der ved standardkontrakterne er sket fravigelse af baggrundsretten, og hvordan baggrundsretten influerer på standardkontrakternes regulering.

⁵ <https://www.atp.dk/nyheder-og-indblik/udbetaling-danmark-havde-ret-til-haev-it-kontrakt-med-kmd>

Som nævnt afgrænses afhandlingens emnefelt til større, komplekse it-udviklingsaftaler. Øvrige kontraktforhold i den it-kontraktretlige sfære rejser også problemer i relation til projektstyring, og afgrænsningen er alene foretaget af pladsmæssige hensyn. Afhandlingens begrænsning til *større og komplekse* it-udviklingsaftaler skyldes to forhold. *For det første* har projektstyring størst betydning ved projekter af en vis størrelse og af en vis kompleksitet, hvorimod projektstyring er af begrænset relevans ved mere købslignende udviklingsaftaler.⁶ *For det andet* beror den kontraktretlige baggrundsret på de konkrete omstændigheder. Et synspunkt, der derfor vil være korrekt for så vidt angår ét typetilfælde af udviklingsaftaler, vil ikke nødvendigvis være det for så vidt angår et andet, og her forekommer særligt størrelsen og kompleksiteten af projektet af ovennævnte årsager at være særligt relevant.

Afgrænsningen til de nævnte standardkontrakter skyldes, at disse er ganske fremherskende i praksis, om end særligt KO2 efterhånden er lidt alderspræget, og praksis i et vist omfang har bevæget sig væk fra den.⁷ KO2 og KO3 er dog – sammen med KO1 – de eneste danske standardkontrakter for så vidt angår it-udviklingsaftaler, og de vil ofte udgøre skelettet eller fungere som et referencepunkt ved moderne kontraktkoncipering.⁸ SSA-T og SSA-S anvendes ligeledes i et ikke-ubetydeligt omfang.⁹

Der er ikke i afhandlingen foretaget en sontring mellem it-udviklingsprojekter med to private aftaleparter og it-udviklingsprojekter med en offentlig myndighed og en privat virksomhed som aftaleparter, da retsstillingen *inter partes* som udgangspunkt er den samme. Offentlige myndigheder er dog underlagt andre regler end private virksomheder, ligesom den blotte tilstedeværelse af en samfundsmæssig interesse efter omstændighederne kan bevirke en forskel i den retlige argumentation.¹⁰ Det kan ikke afvises, at disse forhold kunne have betydning

⁶ Jf. i denne retning Olav Torvund: *Kontraksregulering – IT-kontrakter* (1. udg.), s. 91.

⁷ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 61.

⁸ Se i øvrigt nærmere om K-kontraktens tilblivelse m.v. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 59 ff. og Mads Bryde Andersen: *Enkelte transaktioner* (3. udg.), s. 311 ff.

⁹ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 11.

¹⁰ Jf. herom Lennart Lyng Andersen og Palle Bo Madsen: *Aftaler og mellemmand* (7. udg.), s. 255 ff. og 412 ff. med henvisninger.

for fastlæggelsen af projektstyringspligtens indhold, men en eventuel forskel i retsstillingen er af pladsmæssige hensyn ikke behandlet yderligere.

1.3. Metode

1.3.1. Generelle metodespørgsmål

Den i afhandlingen anvendte metode er den retsdogmatiske metode. *Ruth Nielsen* beskriver metoden således:

»Den retsdogmatiske metode [...] går ud på at identificere og finde de for besvarelsen af juridiske spørgsmål vedrørende gældende ret relevante retskilder, hvis der er flere retskilder af relevans, at afveje dem over for hinanden, og gennem fortolkning og argumentation at tillægge dem en mening, der kan rummes inden for den retskilde- og fortolkningslære, der må anses for en del af gældende ret.«¹¹

Denne beskrivelse af den retsdogmatiske metode har – sin præcision til trods – begrænset værdi, hvis ikke begreberne *gældende ret* og *retskilde* defineres. Den metode og de retskilder, der anvendes i afhandlingen, er dog de(n) traditionelle, hvorfor disse spørgsmål af pladsmæssige årsager ikke vil blive behandlet yderligere.

Afhandlingens formål har afgørende betydning for den valgte metode, og det er ikke et selvstændigt formål at fremkomme med retspolitiske udtalelser. Sådanne vil fremsættes sporadisk i forbindelse med standardkontrakternes regulering, hvor det er fundet særligt relevant, men det er ikke som følge heraf fundet nødvendigt nærmere at søge at beskrive en egentlig (aftaleorienteret) retspolitisk metode.

To andre forhold af metodisk karakter, der knytter sig an til den retsdogmatiske metode, skal dog kort omtales:

Det skal for det første bemærkes, at flere af de i denne afhandling antagne resultater hviler på et spinkelt retskildegrundlag. Dette gør dog ikke resultaterne

¹¹ Jf. Ruth Nielsen: *Ph.d.-afhandlingen og disputatsen* i Thomas Riis og Jan Trazaskowski (red.): *Skriftlig jura* (2. udg.), s. 321.

til udsagn *de lege ferenda*. Disse resultater er at betragte som udsagn *de sententia ferenda*. Udsagn *de sententia ferenda* adskiller sig fra udsagn *de lege ferenda* derved, at de er udsagn om, hvordan retstilstanden er (eller må formodes at være), og ikke udsagn om, hvordan retstilstanden bør være.¹² Det er således muligt at nå til disse resultater uden en ændring af retstilstanden, også selvom resultaterne ikke er oplagte, f.eks. ved at de har åbenbaret sig i en tidligere afgørelse.

Det skal for det andet bemærkes, at afhandlingen, til dels som følge af det sparsomme retskildemateriale, i et ikke-ubetydeligt omfang inddrager litteratur og retspraksis fra øvrige nordiske lande. Afhandlingen prætenderer dog ikke herved at indeholde komparative analyser. Afhandlingens sigte er alene at beskrive gældende *dansk* ret. Fremmed ret har ikke retskildeværdi i dansk ret, men det er dog almindeligvis antaget, at fremmed ret kan fungere som inspiration for ikke blot erkendelsen af de retlige problemstillinger, der kan opstå, men også for besvarelsen af retsdogmatiske spørgsmål i dansk ret.¹³ Dette forudsætter naturligvis, at der mellem Danmark og det pågældende land er et vist sammenfald i den generelle retstradition, retskultur m.v., og at der indenfor det pågældende retsområde i de to lande er et vist sammenfald i de grundlæggende og bærende hensyn og principper, der i sidste ende gør den underliggende argumentation anvendelig i dansk ret. Indenfor it-kontraktsretten er særligt litteratur og retspraksis fra øvrige nordiske lande af relevans som følge af det tætte slægtskab mellem obligationsretten i de nordiske lande.¹⁴

¹² Jf. Sten Schaumburg-Müller og Bjarke Viskum: *Retspolitik og metode* i Carina Risvig Hamer og Sten Schaumburg-Müller (red.): *Juraens verden* (1. udg.), s. 326 f. og Carsten Munk-Hansen: *Retsvidenskabsteori* (2. udg.), s. 75, men muligvis anderledes Peter Blume: *Retssystemet og juridisk metode* (4. udg.), s. 346 f., der dog alene omtaler de tilfælde, hvor udsagnet *de sententia ferenda* har til hensigt at ændre en eksisterende praksis.

¹³ Jf. Carsten Munk-Hansen: *Retsvidenskabsteori* (2. udg.), s. 72 og 273, Peter Blume: *Retssystemet og juridisk metode* (4. udg.), s. 279 og Mads Bryde Andersen: *Ret og metode* (1. udg.), s. 269 f.

¹⁴ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 49. Se også Olav Torvund: *Kontraktsregulering – IT-kontrakter* (1. udg.), s. 31, der anvender dansk retspraksis i sin fremstilling.

1.3.2. Den »obligationsretlige metode« i it-kontraktretten

Baggrundsretten for it-kontraktretten, herunder it-udviklingsaftaler, udgøres fortrinsvist af den almindelige obligationsret.¹⁵ Obligationsretten indtager derfor helt naturligt – som følge af afhandlingens formål – en central placering i afhandlingen, hvorfor det er fundet passende at knytte et par ord hertil.

Obligationsretten gælder som udfyldende ret i *inter partes* relationer, hvor positive regler, kontrahenternes aftale eller sædvaner og kutymmer ikke regulerer spørgsmålet. Den almindelige obligationsret kan i forlængelse heraf beskrives som et sæt regler, principper eller grundsætninger, der gælder for skyldforhold i almindelighed.¹⁶ Obligationsretten bør dog retteligt karakteriseres som mere end det. Som *Kim Frost* skriver:

»Obligationsretten tilvejebringer her en *argumentationsteknik*, som bygger på en hensyntagen til parternes interesser tillige med visse generelle samfundsmæssige værdier« (fremhævet i original).¹⁷

Udtalelsen skal ses i lyset af hjemmelsgrundlaget for de i obligationsretten opstillede regler. Disse reglers gyldighed udledes nemlig ikke direkte af lov, men af den netop omtalte argumentationsteknik og den deri indbyggede hensyns- og interesseafvejning.¹⁸ Denne argumentationsteknik er et fleksibelt værktøj, der, udover at medvirke til at opstille generelle principper og grundsætninger, også gør det muligt at tage højde for den konkrete situation, hvilket blandt andet kan medføre fravigelse af de ellers anerkendte obligationsretlige principper og grundsætninger, hvor forholdene tilsiger det. Det er navnlig på denne måde, obligationsretten anvendes i it-kontraktretten. Som formuleret af *Henrik Udsen*:

»[...] fastlæggelsen af den baggrundsretlige regulering af parternes forpligtelser i en it-leverance, sker med udgangspunkt i den almindelige obligationsret, når denne giver umiddelbare svar på de rejste

¹⁵ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 5 og 63 og Mads Bryde Andersen: *Enkelte transaktioner* (3. udg.), s. 311.

¹⁶ Jf. f.eks. Torsten Iversen: *Obligationsret 1. del* (6. udg.), s. 37 f.

¹⁷ Jf. Kim Frost: *Om retten og pligten til naturalopfyldelse* i TfR 01-02/2013, s. 94 f.

¹⁸ Jf. også Mads Bryde Andersen: *Lærebog i Obligationsret I* (5. udg.), s. 25.

spørgsmål [...] I de ikke sjældent forekommende tilfælde, hvor svaret ikke umiddelbart kan udledes af den almindelige obligationsret, navnlig således som den er kommet til udtryk i de almene obligationsretlige fremstillinger, må svaret stadig søges med udgangspunkt i *kendte obligationsretlige argumentationsmønstre og hensynsafvejninger* [...] Det samme gælder de situationer, hvor faktiske forhold på it-kontraktrettens område indebærer, at den almindelige obligationsretlige regulering ikke umiddelbart kan anvendes på it-kontraktrettens område« (fremhævet her).¹⁹

Svarene på de i denne afhandling rejste spørgsmål kan kun vanskeligt udledes direkte af den almindelige obligationsret. Årsagen hertil er antageligvis, at obligationsretten har udviklet sig med løsøre købet som typekontrakt, hvor projektstyring af naturlige årsager spiller en tilbagetrukket rolle. Det afgørende for rigtigheden af de fleste af analyserne i denne afhandling bliver dermed, om den obligationsretlige argumentationsteknik er anvendt korrekt, hvilket navnlig forudsætter en korrekt identifikation af de retligt relevante hensyn og, i det omfang hensynene er modsatrettede, en behørig afvejning af disse.

Der eksisterer andre kontraktområder, der ligesom it-kontraktretten er henvist til at anvende obligationsretlige argumentationsteknik som det primære retsgrundlag for løsningen af juridiske problemstillinger. Visse af disse kontraktområder har sådanne lighedstræk med de i it-kontraktretten behandlede kontraktforhold, at de hensynsafvejninger, der på disse områder har dannet grundlag for løsningen af juridiske problemstillinger, kan fungere som inspiration for løsningen af tilsvarende it-kontraktretlige problemstillinger. Det er blandt andet fast antaget i den juridiske litteratur, at entreprisforhold udgør et til it-udviklingsaftaler beslægtet kontraktområde, fra hvilket der kan hentes inspiration.²⁰ Et succesfuldt gennemført entreprisprojekt forudsætter da også – af særlig relevans

¹⁹ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 8.

²⁰ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 8, Mads Bryde Andersen: *IT-retten* (2. udg.), s. 895 og Jacob Nørager-Nielsen: *Edb-kontrakter* (1. udg.), s. 25 og 29. Se også Arve Føyen og Chri-

for nærværende afhandling – en vis grad af samarbejde mellem bygherre og (total)entreprenør samt eventuelle underentreprenører med et deraf følgende behov for *byggestyring*, der har visse lighedstræk med projektstyring i it-udviklingsaftaler.²¹ Entrepriseretlig litteratur og praksis inddrages som følge heraf i afhandlingen. Det er dog vigtigt at fastholde, at den obligationsretlige argumentationsteknik er det afgørende.

stine Klüwer: *Bakgrunnsretten* i Arve Føyen m.fl. (red.): *Kontrakter for utvikling av programvare* (1. udg.), s. 57 ff. og Olav Torvund: *Kontraksregulering – IT-kontrakter* (1. udg.), s. 26 f. og 31.

²¹ Se Ole Hansen: *Det entrepriseretlige hjemmelsproblem* (1. udg.), s. 72 ff. Se også Erik Hørlyck: *Entreprise - AB 18* (8. udg.), s. 341 og Torsten Iversen: *Entrepriseretten* (1. udg.), s. 159, der begge betoner nødvendigheden af samarbejde mellem bygherre og entreprenør uden dog eksplicit at nævne projektstyring.

2. Projektstyringspligtens grundlag

2.1. Problemstillingen

Da den obligationsretlige argumentationsteknik er central i afhandlingen, er det fundet nødvendigt nærmere at beskrive forløbet i it-udviklingsprojekter og projektstyrings praktiske relevans i den forbindelse. Den metodiske begrundelse for inkluderingen af et kapitel herom er, at de retlige hensyn, der vil skulle indgå i den obligationsretlige hensyns- og interesseafvejning, udspringer af de faktiske forhold forbundet med it-udviklingsprojekter. En forståelse for, hvorledes et it-udviklingsprojekt forløber, og hvilken rolle projektstyring spiller i forbindelse hermed, er dermed nødvendig for at opfylde afhandlingens formål.

2.2. Forløbet af et it-udviklingsprojekt

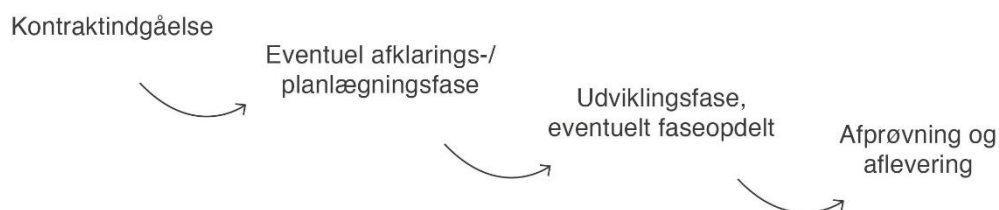
Forløbet af et it-udviklingsprojekt vil variere betydeligt. Desuagtet er det dog muligt at udtale sig om, hvordan disse projekter sædvanligvis forløber ved en omtale af de grundlæggende udviklingsmodeller. Der sondres traditionelt mellem vandfaldsmodellen og den agile udviklingsmodel.

Vandfaldsmodellen er karakteriseret ved, at kravene til it-løsningen, prisen og tidsplanen er endeligt fastlagt på tidspunktet for aftalens indgåelse.²² Disse forhold bevirker, at der principielt er et klart skel imellem forarbejde og udvikling, om end dette i et vist omfang kan modificeres af bestemmelser om ændringshåndtering. Det skal desuden bemærkes, at it-udviklingsprojekter efter vandfaldsmodellen kan opdeles i faser.²³ Særligt vil en eventuel afklarings-/specifice-

²² Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 52.

²³ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 58 f.

ringsfase bevirke en forrykkelse af det ellers klare skel mellem forarbejde og udvikling.²⁴ Et eksempel på forløbet af en it-udviklingsaftale baseret på vandfaldsmodellen kan illustreres således:



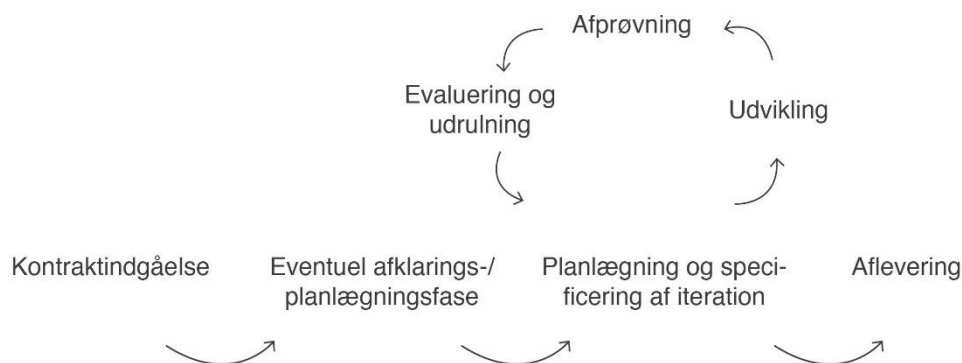
Figur 1: Vandfaldsmodellen

Den agile udviklingsmodel er modsat vandfaldsmodellen karakteriseret ved, at kravene til systemet fastlægges løbende i et samarbejde mellem parterne. Udviklingen sker i faser (iterationer), hvor krav og tidsplaner først fastlægges i forbindelse med starten på en iteration, der angår en nærmere afgrænset udviklingsopgave. Prisen beregnes som følge heraf ofte på baggrund af medgået tid og materialer, men en del af prisen kan være fastlagt på forhånd ved at sondre mellem krav, som *skal* opfyldes, og andre typer krav.²⁵ It-udviklingsaftaler baseret på den agile udviklingsmodel vil ofte ikke indeholde en afleveringsdato, men kan gøre det, forudsat at i hvert fald visse krav er fastlagt før projektstart.²⁶ Et eksempel på forløbet af en it-udviklingsaftale baseret på den agile udviklingsmodel kan illustreres således:

²⁴ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 56. Se også Kåre Vollan: *Anskaffelsesprocessen* i Arve Føyen m.fl. (red.): *Kontrakter for udvikling av programvare* (1. udg.), s. 127.

²⁵ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 53 f. Se også Kåre Vollan: *Anskaffelsesprocessen* i Arve Føyen m.fl. (red.): *Kontrakter for udvikling av programvare* (1. udg.), s. 128 ff.

²⁶ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 58.



Figur 2: Den agile udviklingsmodel

Det er efter begge udviklingsmodeller en forudsætning for projektets succes, at parterne samarbejder.²⁷

Parterne er efter den agile udviklingsmodel tvunget til kontinuerligt at samarbejde allerede som følge af modellens grundlæggende natur, hvor begge parters input løbende er påkrævet i forbindelse med de enkelte iterationer. Som følge af dette tvungne samarbejde er det oplagt, at projektstyring kan (og ofte vil) spille en afgørende rolle.

Parterne er ikke på samme måde ved den rene vandfaldsmodel tvunget til at arbejde. Det klare skel mellem forarbejde og udvikling medfører principielt et tilsvarende klart skel imellem parternes ansvarsområder undervejs i projektførløbet. Ved større, komplekse it-udviklingsaftaler vil kunden dog sædvanligvis også i udviklingsfasen løbende skulle træffe beslutninger i relation til eksempelvis ændringer og lignende, skulle forestå visse aktiviteter selv og medvirke til selve udviklingen af it-løsningen samt i øvrigt bistå leverandøren i opfyldelsen af dennes forpligtelser.²⁸ Et samarbejde er derfor nødvendiggjort, og når to organisationer

²⁷ Jf. umiddelbart Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 101, der ved sin udtalelse herom ikke sonderer mellem it-udviklingsaftaler baseret på vandfaldsmodellen henholdsvis den agile udviklingsmodel.

²⁸ Jf. også Olav Torvund: *Kontraksregulering – IT-kontrakter* (1. udg.), s. 91.

på denne måde tvinges til at samarbejde, vil det fordre et vist niveau af projektstyring.

2.3. Lidt om projektstyring i et praktisk perspektiv

Projekter er karakteriserede ved at være afgrænsede, både i relation til mål, tid og ressourcer, og har i øvrigt engangskaraktter.²⁹ Projektstyring har dermed først og fremmest relevans, fordi arbejdsgangene ikke er velkendte eller selvfølgelige.³⁰

Projekter består desuden af personer fra forskellige organisationer med forskellige erfaringer, baggrunde og arbejdsmetoder, der desuagtet skal arbejde sammen mod et fælles mål.³¹ Dette resulterer også i, at projektets parter går ind i projektet med forskellige forudsætninger.³² Projektstyring medvirker her til, at projektdeltagerne på trods af disse forhold kan samarbejde om at nå det fælles mål.³³ Projektstyring skal kort sagt medvirke til, at projektet realiserer de gevinster, som er sat i udsigt.

De i projektstyringen relevante aktiviteter kan opdeles i forskellige kategorier, hvor navnlig tid, kvalitet og økonomi er afgørende.³⁴

Styring af tid indebærer, at det sikres, at projektet bliver færdigt på det aftalte tidspunkt.³⁵ Projektstyring skal således medvirke til, at projektdeltagerne ved,

²⁹ Jf. Steen Thorborg: *Projektstyring. Projektledelse i praksis* (2. udg.), s. 17 og Lars Krogh Jensen: *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.), s. 16 f.

³⁰ Jf. Lars Krogh Jensen: *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.), s. 18 og forudsætningsvist Steen Thorborg: *Projektstyring. Projektledelse i praksis* (2. udg.), s. 17.

³¹ Jf. Steen Thorborg: *Projektstyring. Projektledelse i praksis* (2. udg.), s. 18 sml. Lars Krogh Jensen: *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.), s. 18.

³² Jf. Mads Bryde Andersen: *Enkelte transaktioner* (3. udg.), s. 310 og Mads Bryde Andersen: *Praktisk aftaleret* (5. udg.), s. 126.

³³ Se hertil Mads Bryde Andersen: *Praktisk aftaleret* (5. udg.), s. 125, der udtaler, at projektstyring medvirker til at undgå kompetente diskussioner om det uvæsentlige og inkompetente diskussioner om det væsentlige.

³⁴ Jf. Lars Krogh Jensen: *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.), s. 21 f. og Steen Thorborg: *Projektstyring. Projektledelse i praksis* (2. udg.), s. 28 ff. Se hertil også Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 65 ff. og Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 55, der omtaler krav (kvalitet), pris og tid som projektets tre hovedelementer.

³⁵ Jf. Lars Krogh Jensen: *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.), s. 21.

hvad de skal foretage og hvornår.³⁶ Styring af kvalitet indebærer, at projektet leverer et produkt i overensstemmelse med den aftalte kvalitet. Der kan her anvendes visse procedurer for kvalitetskontrol og lignende.³⁷ Styring af økonomi indebærer, at det sikres, at omkostninger ved projektet ikke bliver højere end forudsat til skade for de forudsatte gevinster. Ved således at fastlægge et budget og løbende overvåge den økonomiske udvikling er det muligt at undgå budgetoverskridelser ved eksempelvis at foretage en ny allokering af ressourcer eller lignende.³⁸

Disse forskellige kategorier indgår i en vekselvirkning. Manglende styring af tid kan eksempelvis resultere i, at projektet bliver dyrere end forudsat. En skarp sondring er således ikke mulig. Der kan også tales om styring af andre forhold, af hvilke nogle kan ses som udslag af de ovenfor nævnte. Et eksempel herpå er risikostyring, der i praktisk forstand forstås som overvågning, vurdering og håndtering af risici.³⁹ En behørig risikostyring kan medvirke til en styring af både tid, økonomi og kvalitet.

Det afgørende er under alle omstændigheder, og årsagen til at alt dette er nævnt her, at projektstyring ikke er én størrelse. Projektstyringen kan søge at opnå forskellige formål i et projekt, og alle disse kan principielt være lige vigtige for at kunne kalde projektet for succesfuldt.

2.4. Projektstyringspligten som begreb (den indledende afgrænsning)

Det er på baggrund af den ovenstående gennemgang tid til nærmere at fastlægge projektstyringspligten som begreb. *Henrik Udsen* beskriver projektstyringspligten således:

³⁶ Jf. Mads Bryde Andersen: *Praktisk aftaleret* (5. udg.), s. 126.

³⁷ Jf. Lars Krogh Jensen: *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.), s. 21 og Steen Thorborg: *Projektstyring. Projektledelse i praksis* (2. udg.), s. 37 f.

³⁸ Jf. Lars Krogh Jensen: *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.), s. 22 og Steen Thorborg: *Projektstyring. Projektledelse i praksis* (2. udg.), s. 38 f.

³⁹ Jf. Lars Krogh Jensen: *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.), s. 80 f. og Steen Thorborg: *Projektstyring. Projektledelse i praksis* (2. udg.), s. 158 ff.

»Man kan muligvis formulere det overordnede projektstyringsansvar således, at det pålægger leverandøren *de projektstyringsaktiviteter, der ikke naturligt falder inden for leverandørens og kundens egne sfærer*, herunder ikke mindst aktiviteter af kordinerende karakter« (fremhævet her).⁴⁰

Henrik Udsen antager således, at der eksisterer et spektrum af projektstyringsaktiviteter, hvoraf visse naturligt falder ind under kundens sfære, imens andre naturligt falder ind under leverandørens sfære. Der består mellem disse to yderpunkter en række projektstyringsaktiviteter, som hverken naturligt falder ind under kundens eller leverandørens sfære, og det er først og fremmest disse aktiviteter, som er omfattet af projektstyringspligten. Den af *Henrik Udsen* anvendte definition lægges til grund til brug for denne afhandling, da den fremstår hensigtsmæssig og operationel.

Det er muligt allerede på nærværende sted at fastlægge projektstyringspligten nærmere ved en negativ afgrænsning. *Henrik Udsen* udtaler i relation til, hvad varetagelse af projektstyringspligten ikke indebærer:

»Det indebærer ikke, at leverandøren har ansvaret for kundens styring af egne ressourcer og aktiviteter. Det indebærer heller ikke, at kunden kan undlade at deltage aktivt i parternes samarbejde [...] Det ligger også klart, at leverandøren under alle omstændigheder har ansvaret for at styre sine egne ressourcer.«⁴¹

Først og fremmest har projektstyringspligtens placering parterne imellem således ingen betydning for parternes pligt til at samarbejde og medvirke i projektets gennemførelse. Modparten til den projektstyringsansvarlige kan ikke blot læne sig tilbage, men må aktivt deltage i samarbejdet.⁴²

⁴⁰ Jf. *Henrik Udsen: It-kontraktret* (2. udg.), s. 101.

⁴¹ Jf. *Henrik Udsen: It-kontraktret* (2. udg.), s. 101.

⁴² Se hertil Oslo tingretts dom af 1. september 2011 (G4s Aviation Security AS mod KDO Consulting AS, TOSLO-2010-185231), hvor tingretten fandt, at en forsinkelse måtte tilregnes kunden blandt andet som følge af dennes manglende mødedeltagelse. Se også *Ole Hansen: Det entrepriseretlige hjemmelsproblem* (1. udg.) s. 207, der i relation til den entrepriseretlige koordineringspligt, som omtales nedenfor, udtaler, at selvom denne (ved fagentreprise) påhviler bygherren, vil

Derudover er begge parter ansvarlige for styring af egne ressourcer og aktiviteter. Parterne er således ansvarlige for deres egen *interne* projektstyring.⁴³ Parterne er dermed selv ansvarlige for, at der internt i virksomheden eller myndigheden er den nødvendige koordinering og kommunikation, ligesom det som udgangspunkt er parternes ansvar selv at tilføre de ressourcer, der er nødvendige for opfyldelsen af egne forpligtelser, jf. også Retten i Lyngbys dom af 3. april 2019 (Corpital P/S mod Scriptor Technology A/S, BS-8806/2017-LYN) (herefter ”*Scriptor-dommen*”⁴⁴). *Scriptor-dommen* angik en aftale om behovsanalyse, tilpasning og implementering af et it-system. Aftalen var baseret på den agile model, og der skete betaling på baggrund af medgået tid. Kunden mente, at projektet var blevet væsentligt dyrere, end det burde, hvilket blev bekræftet af en skønsmand. Kunden gjorde under sagen blandt andet gældende, at årsagen hertil skyldtes leverandørens forhold. Det bemærkes i den forbindelse, at leverandøren forestod projektstyring/-ledelse.⁴⁵ Byretten fandt dog, at en væsentlig del af det øgede tidsforbruget måtte bero på kundens forhold og henviste herved til skønserklæringen, hvoraf fremgik, at kunden havde været ”uforbereget på projektet, manglet svar og oplysninger samt manglet engagement og ejerskab i projektet”.⁴⁶

entreprenøren stadig skulle deltage i koordineringsmøder, bidrage til planlægning og kommunikation m.v.

⁴³ Se også hertil T:BB 2015.327 VBA. Voldgiftsretten fandt i sagen, der blandt andet angik mulig nedsættelse af en rådgivers honorar, at der ikke havde været den fornødne interne koordinering mellem rådgiverens medarbejdere, hvilket resulterede i fejlagtig rådgivning. Derudover fandt voldgiftsretten, at rådgiveren burde have mandet op tidligere for at levere sine ydelser rettidigt.

⁴⁴ Opkaldt efter kunden.

⁴⁵ Dette følger forudsætningsvist af de afgivne forklaringer såvel som skønsmandens svar på spørgsmål 2.5 og 4.1, om end leverandørens projektstyring ikke var et forhold, som blev eksplicit problematiseret af parterne.

⁴⁶ Der kan i den forbindelse også henvises til Oslo tingretts dom af 1. september 2011 (G4s Aviation Security AS mod KDO Consulting AS, TOSLO-2010-185231), hvor tingretten generelt lagde vægt på kundens sendrægtighed, herunder at kunden ikke havde oversendt oplysninger tidsnok, først efter flere måneder fra et tilbud om tillægsfunktion havde antaget dette og i øvrigt havde allokeret for få ressourcer til projektet.

Det skal i forlængelse heraf pointeres, at begge parter under alle omstændigheder også skal sikre, at deres medarbejdere har den fornødne ekspertise og beslutningskompetence, så beslutninger kan træffes med den fornødne hastighed, jf. Oslo Tingretts dom af 31. januar 2020 (Samferdselsdepartementet mod IBM, 16-051424TVI-OTIR/06) (herefter ”*Grindgut-dommen*”⁴⁷) omtalt nærmere nedenfor.⁴⁸ Det skal hertil bemærkes, at det i sagens natur ikke altid kan forventes, at beslutninger træffes omgående, og en vis dialog må derfor forudsættes.⁴⁹

Det at varetage projektstyringen indebærer dermed i sig selv nogle forpligtelser, men det fritager altså ikke modparten for sine forpligtelser, se også i denne retning Retten i Glostrups dom af 14. maj 2019 (Datacon A/S mod Flügger Group A/S, BS 10C-590/2016) (herefter ”*Flügger-dommen*”⁵⁰). Byretten fandt i sagen, at det forhold, at den overordnede projektstyring overgik til kunden sidst i projektet, ikke medførte, at leverandøren blev fritaget for sit leveranceansvar.^{51|52}

Projektstyringspligten angår således som udgangspunkt kun projektstyring, der så at sige er *udadvendt* i projektet, og som ikke alene vedrører forhold internt i den ene parts organisation, idet hver part selv er ansvarlig herfor. At den udadvendte projektstyring i sagens natur vil influere betydeligt på parternes interne projektstyring, er en anden sag.

Der må dog nok gøres en vis undtagelse i relation til parternes ansvar for deres egen interne projektstyring, da leverandøren som følge af vidensspringet, der vil gennemgås nærmere nedenfor, ofte vil have bedre forståelse for, hvordan it-udviklingsprojektet gennemføres mest hensigtsmæssigt af kunden, herunder i relation til hvilke ressourcer kunden skal afsætte til de aktiviteter, som kunden selv

⁴⁷ Opkaldt efter projektets navn.

⁴⁸ Hertil kan også nævnes, at skønsmanden i sin erklæring i *Scriptor-dommen* udtalte, at kunden ikke var organisatorisk understøttet til at træffe de nødvendige beslutninger i projektet, men dette blev ikke særskilt fremhævet af byretten.

⁴⁹ Jf. også T:BB 2021.559 VBA, der tilsvarende vil gælde for så vidt angår it-udviklingsprojekter.

⁵⁰ Opkaldt efter kunden, ligesom det i øvrigt er den gængse betegnelse for dommen.

⁵¹ Fordi kontrakten var en KO2-kontrakt, skal *leveranceansvar* forstås som en forpligtelse for leverandøren til at levere sine ydelser i overensstemmelse med leverancebeskrivelsen og kontrakten i øvrigt, jf. KO2, pkt. 3.1, sidste afsnit.

⁵² Se hertil også KfE 1995.53 VBA, hvor bygherren sidst i projektet påtog sig en styringsforpligtelse som følge af entreprenørens misligholdelse, hvilket entreprenøren måtte godtgøre.

skal forestå. Der påhviler dermed i relation hertil under alle omstændigheder leverandøren en vis rådgivningsforpligtelse, jf. Asker og Bærum tingretts dom af 7. marts 2006 (Logistikk og It Partner AS mod Kolberg Caspary Lautom AS, TA-HER-2005-74986) (herefter ”KCL-dommen”⁵³) omtalt nærmere nedenfor.⁵⁴ Denne rådgivningspligt kan dog ikke sidestilles med en egentlig projektstyringspligt.⁵⁵

Afslutningsvist skal nævnes, at det ville være for vidtgående uden eksplicit aftale herom at pålægge leverandøren projektstyringspligten.⁵⁶ Aftalen kan da også pålægge kunden at forestå projektstyring, jf. f.eks. KCL-dommen. Fremadrettet i afhandlingen anvendes derfor betegnelsen den *projektstyringsansvarlige* om parten, der er pålagt projektstyringspligten.

2.5. Retlige hensyn

Som gennemgået ovenfor danner de faktiske forhold knyttet til it-udviklingsprojekter ikke blot grundlag for, at projektstyring kan komme til sin ret, men gør det til en praktisk nødvendighed i større it-udviklingsprojekter. Det er i forlængelse heraf nødvendigt for en fastlæggelse af projektstyringspligtens grundlag og indhold, at de retlige hensyn, der ligger bag projektstyringspligten som defineret ovenfor, beskrives.⁵⁷

2.5.1. Transaktionshensynet og værdispildshensyn

Et grundlæggende hensyn i især større transaktioner er *transaktionshensynet*. Transaktionshensynet kan beskrives således, at retsanvendelsen bør understøtte det økonomiske formål, som parterne ved aftalen har villet opnå. Et udslag heraf

⁵³ Opkaldt efter den i dommen anvendte forkortelse for kunden.

⁵⁴ Se også Susanne Karstoft: *It-kontrakter* i Torsten Iversen (red.): *Formueretlige emner* (9. udg.), s. 315 f. og Ole Bruun Nielsen: *Edb-leverandørens vejlednings- og rådgivningspligt* i Nordisk årsbok i rettsinformatik (1987), s. 194.

⁵⁵ Jf. også Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 105.

⁵⁶ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 104

⁵⁷ Det kan bemærkes, at de omtalte hensyn er de væsentligste i den forstand, at de i afvejninger antageligvis hyppigst vil optræde og med størst vægt, men de er ikke nødvendigvis de eneste relevante i enhver projektstyringsrelateret tvist, da dette vil bero på den konkrete situation.

er, at det ofte er vigtigere, at aftalen gennemføres, end at den holdes.⁵⁸ Særligt for så vidt angår it-udviklingsaftaler kan transaktionshensynet også beskrives som et hensyn til, at projektet fører til en it-løsning, som leveres i overensstemmelse med kundens behov og ønsker.

Værdisynspunktet og det heraf afledte *værdispildshensyn* hænger i den forbindelse integreret sammen med transaktionshensynet.⁵⁹ Værdisynspunktet kan beskrives som et grundlæggende ønske om at bevare værdier, idet hver part er af den opfattelse, at den ydelse, de får, for dem har større værdi end den ydelse, de skal give.⁶⁰ Synspunktet kan herved anskues i det isolerede forhold mellem parterne, idet begge parter har en interesse i transaktionens gennemførelse, ligesom synspunktet kan anskues i et større samfundsmæssigt perspektiv, idet ydelserne placeres der, hvor de udnyttes optimalt, og samfundet i bred forstand således ikke udsættes for værdispild.⁶¹

Transaktionshensynet er i kombination med værdispildshensynet grundlaget for, at der overhovedet anvendes en projektstyringspligt. En form for overordnet projektstyringsansvar medvirker til, at projektet bliver en succes, og modvirker, at arbejdsopgaver, der er af afgørende nødvendighed for it-udviklingsprojektets succes, falder mellem to stole. Hvis der ikke opereres med en egentlig projektstyringspligt, anerkendes og imødekommes det praktiske behov for projektstyring ikke. Parterne skal ofre ressourcer på projektstyringen, hvis denne reelt skal medvirke til it-udviklingsprojektets gennemførelse, men brugen af disse ressourcer opvejes af det spild af ressourcer, som parterne ellers ville opleve, hvis der ingen form for projektstyring var.

⁵⁸ Jf. Mads Bryde Andersen: *Grundlæggende aftaleret* (4. udg.), s. 452 f. Transaktionshensynet i denne forstand er også et bærende hensyn for leverandørens afhjælpningspligt, jf. Bogarting lagmannsrets dom af 9. december 2015 (CGI Norge AS mod Shopple Holding AS, LB-2015-34400) og forudsætningsvist Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 161.

⁵⁹ Jf. forudsætningsvist Ole Hansen: *Det entrepriseretlige hjemmelsproblem* (1. udg.), s. 186.

⁶⁰ Jf. Mads Bryde Andersen: *Lærebog i Obligationsret I* (5. udg.), s. 58 og Mads Bryde Andersen: *Grundlæggende aftaleret* (4. udg.), s. 462 f.

⁶¹ Jf. Mads Bryde Andersen: *Grundlæggende aftaleret* (4. udg.), s. 455 og 463.

2.5.2. Loyalitetshensyn

Der gælder i ethvert kontraktforhold en *loyalitetspligt*. Loyalitetspligten formuleres traditionelt således, at der i kontraktforhold påhviler hver part en gensidig pligt til at tage rimeligt hensyn til den anden parts interesser.⁶² Loyalitetspligten kan også beskrives som en forpligtelse for begge parter til at understøtte aftalens fælles målsætning.⁶³ Loyalitetspligtens rækkevidde og nærmere indhold er ikke præcist og vil afhænge af den konkrete situation.⁶⁴ Loyalitetshensyn generelt kan være afgørende ved den obligationsretlige hensyns- og interesseafvejning.

Ofte opdeles loyalitetspligten i den juridiske litteratur i en række underliggende forpligtelser (delforpligtelser), som har et mere snævert anvendelsesområde end den overordnede loyalitetspligt, men som samtidig er mere præcise og klare i deres indhold. Flere af disse delforpligtelser er yderst relevante i et projektstyringsperspektiv. Der kan i og for sig siges at følge visse projektstyringsrelaterede pligter direkte af den almindelige obligationsret. Allerede som følge heraf må det antages, at loyalitetspligten indgår i projektstyringspligtens *modus operandi*, hvorfor de mest relevante delforpligtelser i et projektstyringsperspektiv kort vil omtales her.

Af loyalitetspligten følger en *samarbejdspligt*.⁶⁵ Pligten er vanskelig at afgrænse, men det kan generelt kræves, at hver part medvirker i det omfang, det er forudsat nødvendigt for kontraktens opfyldelse.⁶⁶ Det nærmere indhold af denne

⁶² Jf. Torsten Iversen: *Obligationsret 1. del* (6. udg.), s. 138 f. og Mads Bryde Andersen: *Grundlæggende aftaleret* (4. udg.), s. 111 f.

⁶³ Jf. Mads Bryde Andersen: *Lærebog i Obligationsret I* (5. udg.), s. 60 og 106. Se i samme retning Ole Hansen: *Det entrepriseretlige hjemmelsproblem* (1. udg.), s. 186.

⁶⁴ Jf. Mads Bryde Andersen: *Lærebog i Obligationsret I* (5. udg.), s. 109 og Christian Frank Madsen og Kim Østergaard: *Loyalitetsgrundsætningen i dansk ret – indhold og retsvirkninger ved tilsidesættelse* i ET 2019.116, under pkt. 1.

⁶⁵ Jf. Mads Bryde Andersen: *Lærebog i Obligationsret I* (5. udg.), s. 110 og Christian Frank Madsen og Kim Østergaard: *Loyalitetsgrundsætningen i dansk ret – indhold og retsvirkninger ved tilsidesættelse* i ET 2019.116, under pkt. 3.1.

⁶⁶ Jf. Torsten Iversen: *Obligationsret 1. del* (6. udg.), s. 147 sml. om kundens medvirken Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 118. Se i den forbindelse de yderst oplysende bemærkninger i Oslo byretts dom af 7. februar 1983 (A/S Nor Industri mod Kienzle Datasystem A/S, RG-1983-

pligt må i øvrigt fastlægges under hensyntagen til det konkrete kontraktforhold. Det må dog under alle omstændigheder kræves, at parterne medvirker til at sikre et godt samarbejds-klima.⁶⁷ Pligten er relevant i et projektstyringsperspektiv, idet et væsentligt formål med projektstyringen netop er at tilvejebringe grundlaget for det gode samarbejde. At begge parter skal samarbejde om at understøtte aftalens målsætning, må desuden formodningsvist være relevant ved en lang række af projektstyringsrelaterede tvister.

Af loyalitetspligten følger desuden under afviklingen af et skyldforhold en *underretningspligt*. Den traditionelle formulering af denne pligt er, at der består en pligt til at underrette modparten om forhold, der kan bringe denne skuffelser.⁶⁸ Denne formulering er lidet operativ. Underretningspligten kan da også beskrives

741), hvor byretten udtalte, at "[v]idere finner retten grunn til å bemerke at man ingen steder finner forutsetninger eller krav om egeninnsats fra [kunden] i forbindelse med softwareleveransen" og "[r]etten finner at [kundens] handlinger i forbindelse med [leverandørens] oppfyllelse av kontrakten synes relevante i relasjon til de krav og forutsetninger som lå til grunn for kontrakten, samt forventninger som [leverandøren] skapte hos [kunden] i forbindelse med kontraktens inngåelse." Se også Bogarting lagmannsretts dom af 14. december 2017 (Mysoft AS mod Norske Kiropraktorers Servicekontor AS, LB-2016-136511-2), hvor lagmannsretten fandt, at kunden ikke havde en forpligtelse til at levere indhold til en hjemmeside, som leverandøren skulle levere, da dette ikke var aftalt. Afgørelsen på dette punkt skal ses i lyset af, at lagmannsretten fandt, at dette netop ikke var nødvendigt, for at leverandøren kunne færdiggøre hjemmesiden.

⁶⁷ Jf. Mads Bryde Andersen: *Lærebog i Obligationsret I* (5. udg.), s. 110 f. og forudsætningsvist KfE 2016.433 VBA, hvor det dog ikke var entydigt, hvem (eller hvad) der var årsagen til det dårlige samarbejds-klima. Se også Oslo tingretts dom af 27. september 2002 (Norske Systemarkitekter AS mod Intellicount AS og Altius AS, TOSLO-2001-11218), hvor tingretten ved vurderingen af berettigelsen af leverandørens ophævelse blandt andet lagde vægt på, at leverandøren havde fremstået som den mest løsningsorienterede.

⁶⁸ Jf. Mads Bryde Andersen: *Grundlæggende aftaleret* (4. udg.), s. 114, der dog bruger betegnelsen *diligenspligt*.

som en pligt til at underrette modparten om forhold, som kan påvirke eller understøtte opfyldelsen af den pågældende kontrakt.⁶⁹ Begge parter har blandt andet en pligt til at varsle modparten om en forestående forsinkelse.⁷⁰ Da kommunikation i forskellige henseender er afgørende ved projektstyring, er denne baggrundsretlige pligt af oplagt interesse.

2.5.3. Vidensspringet mellem parterne

Det er karakteristisk for i hvert fald større, komplekse it-udviklingsaftaler, at der ofte er et betydeligt *vidensspring* mellem parterne i relation til ydelsen, således at leverandøren er at betragte som den sagkyndige, imens kunden er den usagkyndige.⁷¹ Et vidensspring mellem parterne indgår i den obligationsretlige hensyns- og interesseafvejning og kan begrunde konkrete forpligtelser for den sagkyndige.⁷² Vidensspringet kan også til tider komme til udtryk således, at den sagkyndige er nærmest til at bære risikoen for en efterfølgende byrdefuld omstændighed.⁷³ Vidensspringet kan således indgå som hensyn i løsningen af en konkret tvist og kan begrunde konkrete forpligtelser for en part. Leverandørens rådgiv-

⁶⁹ Jf. Mads Bryde Andersen: *Praktisk aftaleret* (5. udg.), s. 357 f. og Kim Østergaard: *Loyalitetsgrundsætningen i dansk ret – indhold og retsvirkninger ved tilsidesættelse* i ET 2019.116, under pkt. 3.3.

⁷⁰ Jf. Olav Torvund: *Kontraksregulering – IT-kontrakter* (1. udg.), s. 174 ff.

⁷¹ Jf. Susanne Karstoft: *It-kontrakter* i Torsten Iversen (red.): *Formueretlige emner* (9. udg.), s. 307 f. og 314 og forudsætningsvist Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 106. Vidensspringet er givetvis blevet mindre gennem årene som følge af udbredelsen af informationsteknologi, hvor efter lægmandens erfaring med og deraf følgende indsigt i it er steget – i hvert fald fra et brugerperspektiv – ligesom de sædvanlige kunder også vil have en egentlig it-afdeling og have erfaring med tidligere it-løsninger, men vidensspringet er dog fortsat til stede, jf. allerede Nicolai Dragsted m.fl.: *Ko2 med kommentarer* (1. udg.), s. 93.

⁷² Sml. Lennart Lynge Andersen og Palle Bo Madsen: *Aftaler og mellemænd* (7. udg.), s. 410.

⁷³ Jf. Christian Frank Madsen og Kim Østergaard: *Nærmest til at bære risikoen i kontraktretten – En overset obligationsretlig grundsætning?* i *Juristen*, 2017 nr. 2, s. 40 f.

ningspligt er eksempelvis på visse punkter et udslag af dette vidensspring i kombination med loyalitetspligten.⁷⁴ Vidensspringet begrundes også en skærpet loyalitetspligt.⁷⁵ Det synes nærliggende, at vidensspringet mellem parterne i relation til ydelsen i øvrigt kan have betydning for, hvilke projektstyringsaktiviteter som parterne hver især er nærmest til at varetage.

Ligesom der er et vidensspring i relation til ydelsen, vil der også være et vidensspring for så vidt angår selve gennemførelsen af et it-udviklingsprojekt, herunder i relation til projektstyring. Hvor den gennemsnitlige kunde kun med flere års mellemrum, hvis det, vil indgå i en it-udviklingsaftale, vil den gennemsnitlige leverandør hyppigere være involveret i sådanne aftaler som følge af deres forretningsmodel. Leverandøren vil derfor have større indsigt i og erfaring med gennemførelsen af større, komplekse it-udviklingsprojekter og vil som allerede nævnt med henvisning til *KCL-dommen* have en rådgivningspligt i denne henseende. Det kan da også ses som et udslag af dette vidensspring, at aftalen ofte pålægger leverandøren projektstyringspligten.⁷⁶ Ligesom vidensspringet i relation til ydelsen kan indgå i den obligationsretlige hensyns- og interesseafvejning, vil vidensspringet i relation til gennemførelsen af it-udviklingsprojekter således antageligvis indgå i afvejningen ved løsningen af projektstyringsrelaterede tvister.

⁷⁴ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 106, Mads Bryde Andersen: *IT-retten* (2. udg.), s. 950 f. og Ole Bruun Nielsen: *Edb-leverandørens vejlednings- og rådgivningspligt* i Nordisk årsbok i rettsinformatik (1987), s. 193 f. Se fra retspraksis f.eks. UfR 1974.557 S og Sø- og Handelsrettens dom af 21. juni 2007 (Byernes Varme- og Sanitetsservice A/S mod Lundberg Data A/S, H-112-05).

⁷⁵ Jf. Mads Bryde Andersen: *Grundlæggende aftaleret* (4. udg.), s. 113 og Oslo tingretts dom af 19. december 2013 (Ringerike kommune, Modum kommune, Tana kommune, Båtsfjord kommune, Berlevåg kommune mod EVERY AS, TOSLO-2012-197797).

⁷⁶ Sml. Nedre Romerike tingretts dom af 9. februar 2018 (Felleskjøpet Agri Sa mod Infor (Steinhausen) II GmbH, TNERO-2016-101703), hvor tingretten udtalte, at det var hensigtsmæssigt, at aftalen pålagde leverandøren projektstyringspligten. Dommen er nærmere omtalt nedenfor.

3. Kravene til projektstyringen efter baggrundsretten

3.1. Problemstillingen

Når det ikke nærmere er aftalt, hvilke krav der kan stilles til den projektstyringsansvarlige projektstyring, herunder hvis en specifik projektstyringsmetode ikke er aftalt, opstår spørgsmålet om, hvilke krav der i så fald kan stilles til projektstyringen.

3.2. Kravene til projektstyringen på den ene side og den projektstyringsansvarliges frihed på den anden side

Det er baggrundsretligt vanskeligt at fastlægge specifikke krav til projektstyringen. Det vil i de fleste tilfælde være for vidtgående uden specifik aftale at pålægge den projektstyringspligtige at anvende visse konkrete fremgangsmåder eller konkrete værktøjer, hvis projektstyringen generelt kunne betragtes som vellykket ved brug af andre. Projektstyring er karakteriseret ved, at der sjældent kun er én måde at gøre tingene på, hvilket den blotte eksistens af adskillige projektstyringsmetoder vidner om.

Det kan dog generelt kræves, at projektstyringen er af et omfang og en kvalitet, som med rimelighed kunne forventes ud fra aftalen og forholdene i øvrigt.⁷⁷ Dette er et udslag af det almindelige obligationsretlig mangelsbegreb og forudsætningsbetragtninger generelt. Fordi projektstyring i dag er en udbredt disciplin, må det ved større, komplekse it-udviklingsprojekter kunne forventes, at projektstyringen generelt er af fagmæssig god karakter, jf. Bergen tingretts dom af 27. marts 2020 (Bad.no AS mod Knowit Experience Bergen AS, TBERG-2019-39424) (herafter ”Bad.no-dommen”⁷⁸). Tingretten udtalte følgende i forbindelse med vurderingen af, om der var mangler ved projektstyringen:

⁷⁷ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 104.

⁷⁸ Opkaldt efter den i dommen anvendte forkortelse for kunden.

»Retten finder imidlertid at hovedårsagen til avviket [mellem de aftalte og faktisk anvendte procedurer og fremgangsmåder] skyldes *fagmessig utilstrekkelig styring og projektledelse fra [leverandøren] sin side* [...] Etter rettens syn viser den samlede bevisførselen at [leverandøren] klart ikke har etterlevd Avtalens mekanismer for prosjektgjennomføring slik det var avtalt, og at de ikke har levert *en slik fagmessig god prosjektledelse- og gjennomføring som [kunden] med rimelighet kunne forvente i lys av Avtalen* og særlig de lovnadene om [leverandøren] sin egen fagkompetanse og erfaring « (fremhævet her).

Selvom Tingretten fremhævede aftalen, herunder leverandørens angivelse af egen faglige kompetence og erfaring i bilagsmaterialet, som begrundelse for projektstyringens manglende faglige behørighed, skal udtalelsen næppe forstås således, at fagmæssig god projektstyring forudsætter aftale herom. Udtalelsen må derimod rettelig forstås således, at de krav, modparten i øvrigt med rette kan stille til projektstyringen, må fastlægges i *lyset* af det aftalte. Dette rækker umiddelbart videre end, at den projektstyringsansvarlige skal overholde de specifikt aftalte procedurer og fremgangsmåder, hvilket bekræftes af tingrettens opdeling af begrundelsen for projektstyringens manglende behørighed i to dele; at der skete afvigelse fra det aftalte, og at projektstyringen ikke har været fagmæssig god. Dermed lægges op til en fleksibel vurdering af projektstyringens behørighed, eftersom også bestemmelser, der ikke fastlægger en konkret projektstyringsrelateret procedure eller lignende, vil kunne influere på de krav, der stilles til projektstyringen. Derudover vil aftaleforholdets karakter, herunder den grundlæggende funktionsfordeling, og omstændighederne omkring aftalen, eksempelvis den projektstyringsansvarliges sagkyndighed, kunne influere herpå.

Generelt synes domsstolene dog, som det også vil fremgå senere, pragmatiske i deres vurdering af projektstyringens behørighed. Et eksempel herpå udgøres af Retten i Aarhus' dom af 8. december 2016 (EA Værktøj Engros A/S mod Novicell ApS, BS 7-817/2013) (herefter "*Novicell-dommen*"⁷⁹). Byretten fandt i sagen, at

⁷⁹ Opkaldt efter kunden.

en fordyrelse af projektet skulle tilskrives leverandørens, der var den projektstyringsansvarlige, manglende projektplanlægning og –styring, og i den forbindelse henviste byretten blandt andet til, at leverandøren som følge af manglende specifikation af krav i aftalegrundlaget har måttet forvente, at der medgik tid hertil i projektet. Heraf fremgår forudsætningsvist, at dette burde have været indregnet i den projektstyringsansvarliges planlægning.⁸⁰

Novicell-dommen er interessant på dette punkt, idet den udmeldte skønsmand ikke forholdte sig, hvorvidt leverandøren burde have indregnet mere tid til specificering. Det er dog en yderst *logisk* konsekvens af manglende specifikation, at der vil medgå mere tid til specificering, end hvis kravspecifikationen var fuldstændig gennemarbejdet.

Domstolene vil generelt ofte, som det også vil fremgå senere, alene pege på enkelte forhold vedrørende projektstyringen, som samlet får denne til at fremstå som behørig eller mangelfuld. Disse påpegede forhold vil ofte oplagt trække i den ene eller anden retning, uden at det øvrigt er en faglig vurdering i streng forstand. Afgørelsen af, om projektstyringen har været behørig eller ej, bliver dermed ganske ofte suppleret med *common sense* betragtninger.

Under alle omstændigheder er der dog som nævnt tidligere ikke kun én måde at forestå projektstyring på, og der vil som oftest være flere fagligt anerkendte alternativer. Den projektstyringsansvarlige må derfor have en vis frihed til at vælge netop de værktøjer og fremgangsmåder, som denne finder hensigtsmæssige. Projektstyringspligten ledsages således, i det omfang der ikke er aftalt konkrete forhold af relevans for projektstyringen, af en projektstyrings**beføjelse**,⁸¹ jf. *Grindgut-dommen*.

⁸⁰ Det kan bemærkes, at afgørelsen på dette punkt kan ses i forlængelse af ældre retspraksis, der har fastslået, at leverandøren efter omstændighederne skal undersøge kundens behov, jf. UfR 1985.334/2 H og Vestre Landsrets dom af 17. marts 1986 (anonymiseret, B250/1984) smh. Vejle Civilrets dom af 24. juli 1985 (anonymiseret, BS 2586/83). Disse afgørelser er dog afgjort på baggrund af leverandørens rådgivningspligt og ikke projektstyringspligt, jf. også Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 108 f. og Ole Bruun Nielsen: *Edb-leverandørens vejlednings- og rådgivningspligt* i Nordisk årsbok i rättsinformatik (1987), s. 194 f.

⁸¹ Formuleringen af inspireret af Erik Hørlyck: *Entreprise – AB 18* (8. udg.), s. 216, der omtaler koordineringsansvaret henholdsvis koordineringsbeføjelsen.

Sagen angik levering af en såkaldt IKT-løsning til brug for opkrævning af vejafgift. Efter halvandet års udviklingsarbejde ophævede kunden kontrakten under henvisning til indtrådt og anticiperet væsentlig misligholdelse, hvorefter leverandøren kontraophævede under henvisning til, at kundens ophævelse havde været uberettiget. Kunden stævnedes herefter leverandøren med påstand om erstatning. Leverandøren påstod frifindelse og nedlagde desuden selvstændig påstand om erstatning.⁸²

Et centralt tema i dommen var den kontrol, som kunden udførte med leverandørens projektstyring og gennemførelse af projektet, og om kunden ved denne kontrol havde hindret fremdriften.⁸³ Temaet blev af tingretten belyst ved en gennemgang af enkelte elementer af leverandørens projektstyring, herunder leverandørens planlægning, hvor kunden efter tingrettens opfattelse stillede for store krav til detaljeringsgraden i tidsplanerne. Tingretten udtalte i den forbindelse, at leverandøren burde være givet større frihed til at fastsætte ”hva som var en hensigtsmæssig tilnærming til planlægningen.” Noget tilsvarende fandt tingretten var tilfældet for så vidt angik en omdiskuteret projekthåndbog og en testrapport. Derudover fandt tingretten, at kunden burde have imødekommet leverandørens initiativ om at sidde samlet, idet leverandøren havde ansvaret for projektstyringen. Tingretten fandt samlet, at kundens kontrol havde drænet leverandøren for styrings- og ledelseskraft, og at samarbejdet blev kraftigt svækket, fordi kunden ikke indordnede sig ansvarsfordelingen mellem parterne. Tingretten anførte i forlængelse heraf:

»I stedet for å legge til rette for at [leverandøren] skulle møte sine forpliktelser, tok [kunden] i praksis på seg en lederrolle gjennom detaljfokusert revisjon på områder hvor ansvaret klart lå hos [leverandøren]. Den enkelte innvending kan fremstå som rimelig og fornuftig

⁸² Det kan bemærkes, at der også var spørgsmål om krav på vederlag for allerede udført arbejde og om afbestillingskompensation, men her blev projektstyring ikke direkte problematiseret.

⁸³ Se hertil Kåre Volla: *Prosjektgjennomføringen* i Arve Føyen m.fl. (red.): *Kontrakter for utvikling av programvare* (1. udg.), s. 196 og 200, der understreger (fra et praktisk synspunkt), at leverandøren ikke må underkastes for intensiv kontrol i sin måde at arbejde på, da dette frarøver leverandøren sin fleksibilitet og tager fokus væk fra det vigtige.

fra et teoretisk eller metodisk perspektiv. I sum fremstår de imidlertid som uhåndterlige, inkonsistente og lite hensigtsmæssige« (fremhævet her).

Således som tingretten i øvrigt beskriver sagens faktum, fremgår det, at kundens kontrol med leverandørens projektstyring var særdeles intens. Leverandøren kunne næsten ikke fremsende dokumenter til kunden, uden at disse raskt blev sendt tilbage med et utal af kommentarer med krav til ”forbedringer”. Leverandøren kunne have valgt at henvise til kontraktens ansvarsfordeling, ignorere kundens kommentarer og fortsætte med udviklingen trods kundens løbende indsigelser. Dette er dog lidet befordrende for et godt samarbejds miljø. Det var derudover næppe reelt en mulighed, da kundens kontrol ikke begrænsede sig til anbefalinger, men blev stillet som egentlige krav, hvor kunden ikke ville acceptere f.eks. fremdriftsplanen, hvis den ikke blev udarbejdet specifikt efter kundens anvisninger. Leverandøren blev derved sat i en position uden egentlige handlemuligheder.

Grindgut-dommen viser således, at projektstyringspligten modsvares af en projektstyringsbeføjelse. Dommen er naturligvis særegen, da kundens yderst intense kontrol var udslagsgivende for det konkrete resultat. Dommen understreger dog desuagtet, at den projektstyringsansvarlige må indrømme en vis frihed i sin projektstyring, og at modparten skal indordne sig de af den projektstyringsansvarlige valgte fremgangsmåder, værktøjer m.v. Hvis den projektstyringsansvarlige dog vælger en fremgangsmåde eller lignende, som er behæftet med risici, skal den projektstyringsansvarlige oplyse herom, jf. forudsætningsvist Oslo tingretts dom af 14. maj 2003 (Fjaler Sparebank mod EDB Fellesdata AS, TOSLO-2002-4705) (herefter ”*Fjaler-dommen*”⁸⁴). Tingretten lagde i sagen vedrørende en beslutning om en risikabel faseopdeling vægt på, at begge parter var klar over risikoen forbundet hermed.

De i dette afsnit to anførte forhold om projektstyring, henholdsvis at behørigheden af projektstyringen først og fremmest beror på en faglig vurdering, og at

⁸⁴ Opkaldt efter kunden.

den projektstyringsansvarlige tillægges en projektstyringsbeføjelse, synes i kombination at kunne forklare forskellen mellem Eidsvating lagmannsretts dom af 13. juli 2021 (Infor (Steinhausen) II GmbH mod Felleskjøpet Agri Sa, 18-076187ASD-ELAG) (herefter ”*Forsprang 2-dommen*”⁸⁵) og Nedre Romerike tingretts dom i samme sag i førsteinstans (herefter ”*Forsprang 1-dommen*”) for så vidt angår den i sagen omtvistede arbejdsstandsning.

Sagen angik udvikling af et ERP-system, der var inddelt i tre delsystemer, der hver havde sin egen specificeringsfase. Efter den nærmere specificering skulle der forestås udvikling og installation af systemet i sin helhed. Specificeringsfaserne led af visse mindre betydningsfulde forsinkelser, men udviklings- og installationsfasen led af flere omfattende forsinkelser, og der opstod betydelige uenigheder mellem parterne. Leverandøren besluttede at pause det videre arbejde med projektet, hvilket kunden modsatte sig. Parterne indgik herefter i forhandlinger, men disse blev af kunden fundet resultatløse, og kunden ophævede herefter kontrakten.

Sagen angik først og fremmest, om kunden havde ophævet med rette. Kunden gjorde fortrinsvist gældende, at standsningen var uberettiget,⁸⁶ og leverandøren gjorde det modsatte gældende.

Nedre Romerike tingret, der var førsteinstans, udtalte i relation til arbejdsstandsningen, at ”[u]avhengig av den bakenforliggende og underliggende årsaken til prosjektpausen, finner retten at denne ikke hadde hjemmel i Avtalen eller i nærmere enighet eller forståelse mellom partene.” Tingretten forkastede desuden leverandørens argumentation om, at standsningen var iværksat for at få projektet på ret køl, da leverandøren selv var ansvarlig for forsinkelsen, og da der i øvrigt var forhold, som indikerede, at standsningen reelt set var iværksat for at få kunden til at indgå i forhandlinger vedrørende kontraktens vederlagsmodel.

⁸⁵ Opkaldt efter projektets navn.

⁸⁶ Kunden gjorde også gældende, at der i øvrigt forelå aktuel og anticiperet forsinkelse. Leverandøren gjorde her over for gældende, at kunden ikke kunne hæve med henvisning til forsinkelse, da der ikke var reklameret behørigt, og subsidiært da hovedårsagen til fremdriftsudfordringerne skyldtes forhold på kundens side. Arbejdsstandsningen berettigelse eller mangel på samme er dog i denne sammenhæng det mest interessante.

Eidvating lagmannsret nåede i ankesagen til et andet resultat på dette punkt. Lagmannsretten fandt først og fremmest, at leverandørens formål med arbejdsstandsningen ikke var at opnå en forbedret forhandlingsposition, men derimod at nedskalere projektet i en periode for bedre at kunne replanlægge, således at projektet igen kunne komme på ret køl. Derudover henviste lagmannsretten til et sagkyndigt vidne, der udtalte, at det at tage en pause i et projekt, som er ude af kontrol, for derved at få analyseret situationen, replanlagt og implementeret nødvendige tiltag er en sædvanlig og anerkendt fremgangsmåde.

Allerede lagmannsrettens henvisning til netop et sagkyndigt vidne som grundlag for deres vurdering af arbejdsstandsningens berettigelse viser, at det vil være afgørende for projektstyrings behørighed, hvorvidt de anvendte fremgangsmåder er fagligt anerkendte.

Derudover synes forskellen mellem tingrettens og lagmannsrettens afgørelser for så vidt angår arbejdsstandsningen i bred forstand at kunne forklares med, at tingretten ikke betragtede arbejdsstandsningen som en legitim fremgangsmåde fra et projektstyringsperspektiv, men at lagmannsretten gjorde. Hvor tingretten specifikt henviste til det manglende hjemmelsgrundlag i aftalen, havde lagmannsretten ingen bemærkninger hertil. Tingrettens forsøg på at finde hjemmel i aftalen kan forklares med, at tingretten ikke betragtede arbejdsstandsningen som en fagligt anerkendt fremgangsmåde, og at det derfor fordrede særskilt hjemmel. Omvendt synes lagmannsretten at lægge til grund, at "hjemlen" var leverandørens projektstyringsbeføjelse, når der netop var tale om en fagligt anerkendt fremgangsmåde.

Forskellen i anskuelsen af arbejdsstandsningen faglige berettigelse kan også – udover at der for lagmannsretten fremkom nye oplysninger – forklare forskellen mellem tingrettens og lagmannsrettens vurdering af, hvad der var leverandørens reelle intention med at iværksætte arbejdsstandsningen. Hvor tingretten alene så en klar uberettiget standsning og en uretmæssig tilbageholdelse af egne ydelser, så lagmannsretten en fremgangsmåde, som efter omstændighederne kunne være fagligt velbegrunder. Lagmannsretten søgte derfor efter en forklaring på, om arbejdsstandsningen konkret var berettiget, hvorimod tingretten søgte at finde en forklaring på, hvorfor leverandøren ville gøre noget så uhensigtsmæssigt.

Man finder det, man leder efter, og lagmansretten var derfor muligvis mere tilbøjelig til at godtage leverandørens argumentation om, at arbejdsstandsningen var iværksat af hensyn til at få projektet på ret køl.

3.3. Særligt om konsistens i projektstyringen og udskiftninger

Retspraksis synes umiddelbart at ligge til grund, at der skal være en vis konsistens i projektstyringen.⁸⁷ Synspunktet er grundlæggende velbegrunder, i og med at omskiftelig projektstyring medfører forvirring; præcis det modsatte af, hvad projektstyring burde modvirke. Det ses på den baggrund ofte, at kunden som led i et anbringende om, at projektstyringen har været mangelfuld, henviser til udskiftninger i projektstyringsmetodens enkelte dele eller i projektledelsen som begrundelse herfor.

Retspraksis ses da også at tillægge det vægt – i den forstand at dette er en begrundelse for at betragte projektstyringen som mangelfuld – hvis der forekommer voldsomme eller omfattende udskiftninger i den overordnede projektstyringsmetode eller de konkrete værktøjer og tiltag, jf. blandt andet *Forsprang 1-dommen*. Tingretten fremhævede her ”bytte av prosjektmetodikk underveis” som begrundelse for at karakterisere leverandørens projektstyring som utilstrækkelig.

Dette er naturligvis ikke ensbetydende med, at det ikke vil være muligt at foretage endda temmelig indgribende udskiftninger, hvis forholdene tilsiger det. *Grindgut-dommen* er meget eksplicit på dette punkt. Tingretten behandlede her et anbringende fra kunden om, at leverandørens udskiftning af et projektstyringsværktøj med et andet udgjorde misligholdelse, fordi parterne havde en fælles opfattelse af, at det første værktøj var det bedste i situationen. Tingretten udtalte i generelle vendinger, at det til tider i projekter som det pågældende, hvormed der må antages at menes komplekse og omfattende it-udviklingsprojekter, kan være

⁸⁷ Ud over de nedenfor nævnte domme kan også i denne sammenhæng fremhæves *Grindgut-dommen*, hvor kunden blandt andet anførte, at leverandørens projektstyring generelt var usystematisk. Tingretten udtalte sig dog ikke eksplicit om dette ud over det nedenfor anførte vedrørende det specifikke projektstyringsværktøj.

nødvendigt eller hensigtsmæssigt at foretage udskiftninger af projektstyringsværktøjer. Den i sagen konkrete årsag til udskiftningen var, at kunden ikke (af årsager uklare for tingretten) havde adgang til det projektstyringsværktøj, som parterne først have tiltænkt anvendt.

Det er således muligt at foretage sådanne udskiftninger, men hvis ikke den projektstyringsansvarlige påviser en saglig grund begrundet i projektets forhold, kan det tale for, at projektstyringen ikke har været behørig.

Retspraksis ses derudover tilsvarende at lægge til grund, at den projektstyringsansvarlige ikke blot efter forgodtbefindende kan udskifte projektledere eller lignende personel af afgørende betydning for projektstyringen, jf. herved *Forsprang 1-dommen* og *Novicell-dommen*. Både tingretten i *Forsprang 1-dommen* og byretten i *Novicell-dommen* henviste til udskiftning i projektledelsen som grundlag for deres vurdering af, at leverandørens projektstyring havde været utilstrækkelig henholdsvis manglende. Sådanne udskiftninger kan da også medføre videnstab til skade for projektet.

Der kan naturligvis være omstændigheder, som medfører, at en projektleder ikke bør eller overhovedet kan tilknyttes projektet fremadrettet, sml. Oslo tingretts dom af 27. september 2002 (Norske Systemarkitekter AS mod Intellicount AS og Altius AS, TOSLO-2001-11218) (herefter "*Intellicount-dommen*"⁸⁸). Tingretten fandt, at det var en naturlig arbejdsfordeling, at en medarbejder med speciale i det relevante regnskabsprogram ikke var tilknyttet projektet umiddelbart efter dets opstart som følge af dennes manglende programmeringskompetencer, men at medarbejderen var tilgængelig, hvis hans ekspertise var påkrævet.

En projektleder kan derudover eksempelvis, uden at den projektstyringsansvarlige i øvrigt er at bebrejde, opsiges deres stilling, jf. Borgarting lagmannsretts dom af 17. marts 2005 (TESS AS mod EDB Gruppen Norge AS, LB-2004-1719) (herefter "*Tess-dommen*"⁸⁹). Lagmannsretten behandlede her et anbringende fra kunden om, at det var ansvarspådragende for leverandøren, som var den projektstyringsansvarlige, at en projektleder sluttede i projektet, før det var færdiggjort. Lagmannsretten udtalte i generelle vendinger, at leverandøren ikke kunne hindre

⁸⁸ Opkaldt efter kunden.

⁸⁹ Opkaldt efter den i dommen anvendte forkortelse for kunden.

arbejdstagere i at opsigse deres stilling. Derudover havde leverandøren forsøgt at bibeholde projektlederens tilknytning til projektet, herunder som ekstern konsulent, ligesom leverandøren havde erstattet projektlederen med to særligt udvalgte personer. På den baggrund fandt lagmannsretten, at der ikke var noget at bebrejde leverandøren.

Også i Gulating lagmannsrets dom af 17. december 2013 (Infrastructure Management AS og Isero AS mod Bergen Kommune, LG-2012-182014) (herefter ”*Bergen kommune-dommen*”⁹⁰) forelå problemet med udskiftning i projektledelsen som følge af opsigelser. Lagmannsretten fandt her, at udskiftning i projektledelsen var en medvirkende årsag til, at leverandøren var ansvarlig for en indtrådt forsinkelse, hvilket kunne synes i modstrid med *Tess-dommen*. Lagmannsretten i *Bergen kommune-dommen* henholdsvis i *Tess-dommen* behandlede dog problemstillingen ud fra to forskellige synspunkter. Hvor spørgsmålet i *Tess-dommen* var, om udskiftningen var ansvarspådragende, var spørgsmålet i *Bergen kommune-dommen*, hvem der var ansvarlig for en indtrådt forsinkelse. Lagmannsretten i *Tess-dommen* fokuserede dermed isoleret på selve udskiftningen og omstændighederne omkring denne, hvorimod lagmannsretten i *Bergen kommune-dommen* behandlede udskiftningen i et bredere perspektiv; nemlig om den havde påvirket fremdriften. Lagmannsrettens nærmest kategoriske udtalelse i *Tess-dommen*, at en udskiftning som følge af en opsigelse ikke i sig selv kan være ansvarspådragende, er dermed ikke i modstrid med *Bergen kommune-dommen*, da der ikke er tvivl om, at en udskiftning kan påvirke projektet negativt. Dette er dog alene et bevismæssigt spørgsmål.

Retspraksis tillægger det således vægt, at der sker omfattende eller hyppige udskiftninger i projektmetoden og de dertil knyttede værktøjer m.v. eller i projektledelsen. Der kan dog næppe, som også antydtes ovenfor, baggrundsretligt opstilles krav om ikke at foretage sådanne udskiftninger. Et sådant krav ville kunne begrundes i værdispildsbetragtninger i den forstand, at der ved udskiftninger i praksis vil være en vis indkøringsperiode, hvor parterne ville skulle dedikere flere ressourcer end tidligere til projektet. Det ville dog være vidtgående at statuere misligholdelse ved den blotte udskiftning, hvis det ikke var særskilt aftalt, at en

⁹⁰ Opkaldt efter kunden.

sådan ikke måtte finde sted. Årsagen hertil er den simple, at selve det at foretage en udskiftning, som også umiddelbart lagt til grund i *Tess-dommen*, ikke er ensbetydende med, at projektstyringen lider. Både ved udskiftning af en projektleder og ved udskiftning af et projektstyringsværktøj eller lignede kan den projektstyringsansvarlige iværksætte tiltag for at imødegå de eventuelle problemer, som udskiftningen eller ændringen måtte afføde. Ved en udskiftning af en projektleder er det således afgørende, om der sker den nødvendige videnoverdragelse imellem den hidtil allokerede og den nye projektleder,⁹¹ og ved ændring af eksempelvis et projektstyringsværktøj kan den projektstyringsansvarlige ved oplæring sikre sig, at modparten kan anvende det nye værktøj, inden det implementeres i projektets arbejdsgange.

For hyppige eller omfattende udskiftninger kan naturligvis medføre, at projektstyringen forringes, og det er efter omstændighederne berettiget at anvende dette som formodning herfor, men selve udskiftningen kan således næppe betragtes som misligholdelse. Hvis projektstyringen skal være behørig trods en udskiftning, forudsætter det dog ofte i praksis, at der iværksættes tiltag i forbindelse hermed, hvilket synes at være en medvirkende forklaring på forskellen mellem *Bergen kommune-dommen* og *Tess-dommen* for så vidt angår de pågældende udskiftninger i projektledelsen.

Den projektstyringsansvarliges *muligheder* for at foretage en udskiftning er indtil videre behandlet. Et andet spørgsmål er, om den projektstyringsansvarlige kan være *forpligtet* til at foretage en udskiftning, eksempelvis i tilfælde af veldokumenterede samarbejdsvanskeligheder. Det altovervejende udgangspunkt må baggrundsretligt være, at der ikke eksisterer en sådan pligt. Hver part er ansvarlig for at tilføre projektet de ressourcer, som er nødvendige for at opfylde partens forpligtelser, og den anden side af mønten må være, at det også er hver parts prerogativ, hvilke ressourcer der tilføres, så længe partens forpligtelser i øvrigt opfyldes. Hvis den projektstyringsansvarlige således finder, at en projektleder er nødvendig eller blot hensigtsmæssig at have tilknyttet projektet, er dette den projektstyringsansvarliges valg.

⁹¹ Hertil kan anvendes en projekthåndbog.

Den projektstyringsansvarlige kan dog komme til at bøde for konsekvenserne af dette valg. Vælges det at beholde en projektleder, der eksempelvis er ganske vanskelig at samarbejde med, kan det medføre, at en eventuel forsinkelse kan tilregnes den projektstyringsansvarlige. Dette vil være en bevismæssig vurdering. Udgangspunktet er således fortsat, at der ikke består en egentlig pligt til at foretage en udskiftning.

Det kan dog ikke afvises, at der under ekstraordinære omstændigheder på baggrund af den loyalitetsbetonede samarbejdspligt, herunder pligten til at opretholde et godt samarbejds-klima, kan være en pligt til at fjerne en medarbejder på anmodning fra modparten. Dette må dog som følge af det indgreb i den projektstyringsansvarliges ansvarssfære, det vil udgøre, klart høre til undtagelsens karakter.

4. Projektstyringspligtens indhold efter baggrundsretten

4.1. Problemstillingen

Som nævnt skal den projektstyringsansvarlige levere fagmæssig god projektstyring. Der kan dog ikke blot henvises til fagmæssig god projektstyring i vurderingen af, hvilke projektstyringsaktiviteter som er omfattet af projektstyringspligten, idet visse af disse, uanset at de er projektstyringsrelaterede og muligvis er omfattet af, hvad der kendetegner projektstyring fra et fagligt perspektiv, ikke er omfattet af projektstyringspligten, således som denne er defineret. Derudover kan der givetvis være aktiviteter, som vel ikke kan siges at høre naturligt til hverken den ene eller den andens parts sfære, men som desuagtet ikke er omfattet af projektstyringspligten, idet det forudsætter særskilt aftale.

Der er således en diskrepans imellem, hvad der fra et fagligt perspektiv omfattes af begrebet projektstyring, og hvad der juridisk set er indeholdt i projektstyringspligten.

4.2. Styring af projektforløbet (og parternes forudsætninger hertil)

Som nævnt skal projektstyringen ske i overensstemmelse med de aftalte procedurer og mekanismer. Den anden side af mønten er, at projektstyringspligten indebærer et ansvar for, at disse aspekter ved aftalen generelt efterleves i projektet. Det er i vidt omfang to sider af samme sag, men hvor det ene er et krav til lødigheden af projektstyringen, er det andet en projektstyringsaktivitet indeholdt i projektstyringspligten.

Tingretten forholdt sig til også hertil i *Bad.no-dommen*. Tingretten udtalte i denne forbindelse:

»Selv om retten anerkjenner at smidighetsavtalen legger opp til et tett samarbeid mellom kunde og leverandør, finner retten at [leve-

randøren] havde et klart hovedansvar for å kjøre prosjektet i samsvare med den Avtalen [leverandøren] selv hadde foreslått og lagt frem for sin kunde« (fremhævet her).

Tingretten fremhævede, at aftalens mekanismer for delleverancer og den aftalte afprøvning af løsningen ikke blev fulgt. Det var aftalt, at der skulle foretages forskellige typer afprøvninger løbende i overensstemmelse med den aftalte delleverancemodel, men leverandøren ville foretage én samlet afprøvning.

Set i lyset af de eksempler, som tingretten fremhæver, må den ovenfor fremhævede udtalelse formentlig forstås således, at det er det aftalte *projektforløb*, som den projektstyringsansvarlige er pligtig til at sikre opretholdt, herunder de enkelte aftalemekanismer, som påvirker dette forløb. Dette understøttes af, at tingretten også på det generelle plan fremhæver, at der er sket afvigelse fra ”procedurerne” og ”faserne” i aftalen.

Tingretten lægger i den ovenfor fremhævede udtalelse vægt på, at leverandøren selv havde foreslået kontraktens pågældende udformning. Det synes dog ikke at være afgørende for, om den projektstyringsansvarlige bærer hovedansvaret for projektforløbets overensstemmelse med det aftalte, at den projektstyringsansvarlige selv har konciperet kontrakten, om end det styrker argumentationen.

Pligten til at sikre opretholdelse af projektforløbet synes ikke naturligt at kunne henføres entydigt til hverken kundens eller leverandørens sfære. Begge parter har naturligvis et ansvar for, at kontrakten følges. Det er dog kendetegnende for større it-udviklingsprojekter, at overblikket let går tabt. Der vil være adskillige projektdeltagere fordelt ud over forskellige arbejdsgrupper,⁹² men det aftalte projektforløb er alene rimeligt og hensigtsmæssigt, hvis det følges mere eller mindre i sin helhed på tværs af projektet. Selv mindre afvigelser kan samlet medføre et uhensigtsmæssigt projektforløb og derved eventuelt forrykke den fordeling af rettigheder og pligter mellem parterne, som aftalen også på dette punkt er udtryk for. Der opstår derfor en nødvendighed for, at nogen bevarer overblikket og sikrer, at det aftalte projektforløb samlet set efterleveres i praksis. Dette vil

⁹² Sml. Mads Bryde Andersen: *Praktisk aftaleret* (5. udg.), s. 124 f.

være tilfældet, uanset hvem der har konciperet kontrakten, og det forekommer nærtliggende at lade den projektstyringsansvarlige have denne pligt.

Udtalelsen fra tingretten må således kunne udstrækkes til at gælde generelt, således at den projektstyringsansvarlige som udgangspunkt er ansvarlig for, at det aftalte projektforsløb efterleveres i praksis. Dette støttes også af *Forsprang 1-dommen*, hvor tingretten som en del af begrundelsen for leverandørens utilstrækkelige projektledelse blandt andet henviste til, at der i projektet var uklarhed om aftalens mekanik og processer.

Det skal dog bemærkes, at parterne naturligvis kan blive enige om at ændre projektløbet eller de enkelte mekanismer, ligesom parterne ved deres adfærd kan anses for at have accepteret en fravigelse heraf, jf. i denne retning Oslo tingretts dom af 19. januar 2010 (Telenor ASA mod International Business Machines AS) (herefter ”*Telenor-dommen*”⁹³). Parterne havde i projektet udviklet en praksis for ændringshåndtering, der adskilte sig fra det aftalte, hvilket tingretten ikke umiddelbart isoleret set betragtede som misligholdelse fra den projektstyringsansvarlige side.⁹⁴

Et aspekt af de aftalte procedurer og mekanismer er den aftalte ansvarsfordeling. *Henrik Udsen* finder, at opretholdelse af ansvarsfordelingen som udgangspunkt påhviler den projektstyringsansvarlige, trods at *Grindgut-dommen* kunne give opfattelsen af det modsatte.⁹⁵

Grindgut-dommen bør da heller ikke læses således, at den udtrykker et generelt princip om det modsatte på dette punkt. Som nævnt ovenfor var kundens kontrol særdeles intens, således at leverandørens handlemuligheder var nærmest ikke-eksisterende. Leverandøren kunne reelt set ikke fastholde ansvarsfordelingen over for kunden, hvis projektet skulle have nogen muligheder for succes.

Ovenstående begrundelse for, at den projektstyringsansvarlige er ansvarlig for opretholdelse af projektforsløbet, gør sig *mutatis mutandis* gældende her. Det

⁹³ Opkaldt efter kunden.

⁹⁴ Se hertil Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 145 ff., der behandler, hvorvidt en ændring som følge af parternes adfærd kan anses for vedtaget, hvor der fremkommes med adskillige almindelige betragtninger omkring aftaleændring gennem adfærd.

⁹⁵ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 103 f.

må således antages, at den projektstyringsansvarlige er pligtig til at sikre opretholdelsen af den aftalte ansvarsfordeling i forbindelse med projektets gennemførelse.

Et problem beslægtet med pligten til at sikre opretholdelse af det aftalte projektførelse er, at parterne går ind i projektet med forskellige forudsætninger om de styringsparametre, som den projektstyringsansvarlige skal lægge til grund. Projektførelsen er i høj grad afhængig af, hvilke styringsparametre som prioriteres, og selv hvis projektet i øvrigt gennemføres fuldt ud i overensstemmelse med aftalen, kan det skabe tvister mellem parterne, hvis leverandøren prioriterer ét i sin projektstyring, imens kunden har forudsat en anden prioritering. Problemet blev aktualiseret i *Grindgut-dommen*.

Tingretten fandt i denne henseende først og fremmest, at parterne gik ind i projektet med forskellige forudsætninger for så vidt angik de tre mest centrale styringsparametre; tid, kvalitet og omkostninger.⁹⁶ Leverandøren prioriterede tid først, hvilket tingretten fandt naturligt henset til de aftalte tidsfrister og den deraf følgende risiko for at være i misligholdelse med dagbod eller ophævelse til følge. Kunden prioriterede derimod kvalitet først.

Kunden havde efter rettens opfattelse ikke videreformidlet sin prioritering til leverandøren ved projektopstart, men havde først adskillige måneder inde i projektet gjort sin prioritering tilstrækkelig tydelig for leverandøren. Tingretten fandt, at den ulige prioritering mellem parterne havde været en betydelig årsag til projektets problemer. Tingretten fandt samlet, at:

»[Kundens] prioritering av kvalitet foran tid og kostnad var lite forenlig med avtalte bestemmelser om tidsfrister, målpris og sanksjoner. Dette la et grunnlag for konflikt allerede før prosjektoppstart. Utgangspunktet med ulik prioritering av styringsparametre,

⁹⁶ Styringsparametre i denne forstand skal ikke sammenblandes med de under pkt. 2.3 fremhævede konkrete projektstyringsaktiviteter med et forskelligt fokus. Projektstyringsparametre skal derimod rettere forstås som det *sigte*, som den projektstyringsansvarlige ligger til grund for sin styring. Eksempelvis kan planlægningen, der principielt er en aktivitet relateret til styringen af tid, forstås således, at den højst mulige kvalitet opnås, eller at omkostningerne bliver så lave som mulige, men begge ting kan (sædvanligvis) ikke opnås samtidig.

samt den senere vinglingen og «ja takk, begge deler» holdningen fra [kunden], var utfordrende for begge prosjektorganisasjonene. Etter rettens syn er det ikke tvil om at dette i betydelig grad preget samspillet gjennom hvordan partene forholdt seg til kravspesifikasjonen og prosjektgjennomføringen.«

Fordi kundens forudsætninger således var i modstrid med de forudsætninger, som fulgte naturligt af aftalen, men desuagtet ikke var blevet videreformidlet til leverandøren, var kunden ansvarlig for de problemer, som dette affødte.

Dommen fremstår dette punkt hensigtsmæssig. Formålet med et it-udviklingsprojekt er at frembringe en it-løsning i overensstemmelse med kundens ønsker og behov, og kunden er da ansvarlig for at gøre disse ønsker og behov klare for leverandøren. Af samme årsag er kunden som udgangspunkt ansvarlig for eventuelle uklarheder og fejl i sin kravspecifikation.⁹⁷ Hvis kunden således ønsker prioritering af visse styringsparametre, og dette ikke følger af den naturlige forståelse af aftalen, må kunden gøre leverandøren opmærksom herpå. Dette er da også i overensstemmelse med det almindelige princip, at kreditors særlige forventninger alene er forpligtende for debitor, hvis debitor er bekendt med disse forventninger.⁹⁸

4.3. Styring af fremdriften

Det største fokus i den it-kontraktretlige retspraksis om projektstyring angår utvivlsomt den projektstyringsansvarliges ansvar for en indtrådt forsinkelse som følge af mangelfuld projektstyring. Retspraksis synes i den forbindelse at forudsætte, at den projektstyringsansvarlige har et vist ansvar for at styre projektets fremdrift, men indholdet heraf er ikke videre klart.

⁹⁷ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 109 med henvisninger til retspraksis. Det er også i entrepriseretten udgangspunktet, at et uklart udbudsmateriale (udbudsmangler) kommer bygherren til skade, jf. Torsten Iversen: *Entrepriseretten* (1. udg.), s. 129 f. og Erik Hørlyck: *Entreprise – AB 18* (8. udg.), s. 79.

⁹⁸ Jf. herom Mads Bryde Andersen: *Lærebog i Obligationsret I* (5. udg.), s. 96 f. Se også Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 70.

4.3.1. Initiativpligten som led i ansvaret for at styre fremdriften

Begrebet *initiativpligt* anvendes ofte i kontraktpraksis som nært forbundet med projektstyringspligten. *Henrik Udsen* udtaler følgende herom:

»Et centralt element i den overordnede projektstyring er initiativpligten, som skal bidrage til at sikre fremdriften i projektet [...] Det vil således normalt være leverandøren, der sørger for, at der bliver indkaldt til møder, løbende bliver gjort status over fremdrift og i det hele taget sikrer, at alle fælles projektaktiviteter iværksættes« (fremhævet her).⁹⁹

Initiativpligten indebærer dermed, at den projektstyringsansvarlige på eget initiativ skal iværksætte fælles projektaktiviteter. At den projektstyringsansvarlige på eget initiativ skal iværksætte fælles projektstyringsaktiviteter, følger i og for sig allerede af definitionen på projektstyringspligten, hvis ikke denne skal være helt indholdsløs. Det er dog ikke på forhånd klart, at initiativpligten baggrundsretligt omfatter alle fælles projektaktiviteter i almindelighed, herunder eksempelvis fælles udviklingsopgaver og lignende.

En initiativpligt i denne forstand synes ikke naturligt at kunne henføres til hverken kunden eller leverandørens sfære, og den har da også i øvrigt gode grunde for sig baggrundsretligt. Hvis ikke én af parterne har en initiativpligt i relation til fælles projektaktiviteter, vil det kunne hindre fremdriften, i og med at begge parter kunne have en forventning om, at modparten ville iværksætte aktiviteten. Denne risiko kan naturligvis mitigeres ved løbende dialog mellem parterne, men det er i praktisk henseende lettere at operere med en initiativpligt. Herved imødegås også den situation, at en given aktivitet ikke kan iværksættes på det planlagte tidspunkt. Forsinkelser er hyppige og ved at pålægge en af parterne en initiativpligt, sikres det, at de relevante aktiviteter iværksættes, når det er muligt. Det er også retsteknisk simplere at operere med en initiativpligt, idet manglende iværksættelse af visse aktiviteter derved kan henføres til én af parterne. Dog synes domstolene at have en vis pragmatisk tilgang i relation hertil.

⁹⁹ Jf. *Henrik Udsen: It-kontraktret* (2. udg.), s. 102.

Der kan herved henvises til *Fjaler-dommen*. Tingretten fandt, at det ikke kunne lægges leverandøren til last, at denne ikke havde startet projektet op tidligere, *da* det skyldtes forhold på begge sider, *da* der ikke var aftalt et leveringstidspunkt, og *da* kunden lod stå på uden selv at iværksætte processen. Leverandøren havde da også periodisk gjort visse, men yderst begrænsede forsøg på at starte projektet op. En initiativpligt blev ikke problematiseret af parterne i sagen – og ses ikke i øvrigt eksplicit behandlet i den foreliggende retspraksis – men *Fjaler-dommen* viser en generel pragmatisk tilgang fra domstolene i relation til fremdrift, der nok også ville kunne influere på initiativpligten. *Fjaler-dommen* er nemlig i den her henseende formentlig udtryk for loyalitets- og rimelighedsbetragtninger. Det ville forekomme urimeligt at lade leverandøren bære ansvaret for den langsomme fremdrift i projektets opstart, når nu kunden ikke selv medvirkede til at opnå fremdrift. At nå i mål med et it-udviklingsprojekt er en fælles opgave, og hvis en af parterne ikke aktivt medvirker til at sikre fremdrift, kan denne ikke senere klandre den projektstyringsansvarlige for manglende fremdrift. Sådanne betragtninger vil formentlig kunne influere på vurderingen af, om den projektstyringsansvarlige har efterlevet sin initiativpligt.

En initiativpligt må dog under alle omstændigheder af de ovennævnte årsager som udgangspunkt lægges til grund, således at projektstyringsansvarlige på eget initiativ skal iværksætte de *fælles* projektaktiviteter.

Den her angivne forståelse af initiativpligten indebærer, at den som udgangspunkt ikke udstrækkes til at omfatte aktiviteter, som modparten selv skal forestå.¹⁰⁰ Dette er også i overensstemmelse med den grundlæggende definition af projektstyringspligten.

Dette må formentlig underlægges en vis modifikation, idet den projektstyringsansvarlige synes at skulle gøre opmærksom på modpartens umiddelbart forstående aktiviteter, hvis disse ikke klart følger af aftalen eller omstændighederne i øvrigt, hvorved den projektstyringsansvarlige tilnærmelsesvist pålægges en initiativpligt i relation til modpartens aktiviteter, jf. *Tess-dommen*.

¹⁰⁰ Sml. Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 168, der dog i sagens natur alene udtaler sig om initiativpligten i KO2.

Sagen angik et it-udviklingsprojekt vedrørende en såkaldt administrativ databaseløsning. Undervejs i projektet opstod problemer, og parterne indgik en forligsaftale, der fastlagde vilkårene for projektet fremadrettet. Der opstod atter problemer, og en retssag blev anlagt af leverandøren.

Kunden nedlagde her selvstændig påstand om erstatning og forholdsmæssigt afslag, og leverandøren nedlagde heroverfor påstand om frifindelse.¹⁰¹ Kunden gjorde både mangler og forsinkelse gældende, og i forbindelse med den påståede forsinkelse blev leverandørens projektstyring problematiseret. Kunden gjorde blandt andet gældende, at leverandøren havde optrådt uagtsomt i forhold til den forudsatte fremdrift i projektet.¹⁰²

Først og fremmest fandt lagmannsretten, at leverandøren havde opfyldt de i forligsaftalen specifikt aftalte forpligtelser, der pålagde leverandøren at dedikere tre personer til projektet. Herefter udtalte lagmannsretten i generelle vendinger, at leverandøren desuden havde ”lagt opp til en prosjektledelse som skulle trykke kontrollen med fremdriften på begge sider.” Lagmannsretten fremhævede særligt, at i) der løbende blev afholdt styregruppemøder, ii) der løbende blev afholdt statusmøder, hvor man diskuterede den aktuelle fremdrift, og hvad parterne hver især skulle foretage sig for at sikre fremdriften fremadrettet, og iii) der blev udarbejdet ”oversiktsoppgaver som viste udviklingen for hver enkelt ID”¹⁰³. Afslutningsvist betonedede lagmannsretten igen, at leverandøren ”på denne måten har styrt fremdriften på en betryggende måte.”

Lagmannsretten vendte sig herefter imod kundens medvirken og vurderede, at kunden ikke havde iagttaget sin samarbejdsforpligtelse, der i henhold til aftalen konkret bestod i at udarbejde (og/eller give samtykke til de eksisterende)

¹⁰¹ Leverandøren havde også nedlagt påstand om betaling af visse udeståender, men projektstyring blev ikke problematiseret i den forbindelse.

¹⁰² Kunden gjorde principalt gældende, at forligsaftalen fastlagde en leveringsfrist, som var overskrevet, hvilket lagmannsretten dog ikke fandt var tilfældet, og hvor projektstyring (i sagens natur) ikke blev problematiseret.

¹⁰³ Den nærmere udvikling af systemet på dette tidspunkt i projektet var opdelt i enkelte ”ID’er”, som hver især var en nærmere afgrænset udviklingsopgave, som leverandøren skulle udføre på baggrund af individuelle kravspecifikationer udarbejdet af kunden.

kravspecifikationer for de enkelte ID'er samt teste disse ID'er. Lagmannsretten fandt, at disse forhold var årsag til den langsomme fremdrift i projektet.

Interessen samler sig i relation til initiativpligten om det, som lagmannsretten udtrykte i generelle vendinger. Der fremhæves herved det interessante, at den projektstyringsansvarlige havde styret fremdriften på *begge sider*.

Fremhævelsen af at styre fremdriften på begge sider skal ses i lyset af de konkrete forhold ved leverandørens projektstyring, som lagmannsretten betonedede. Her er særligt de forhold, at leverandøren gjorde opmærksom på, hvad *begge* parter skulle gøre fremadrettet, og at leverandøren udarbejdede ”oversigtsoppgaver”, af interesse. Det skal i tilknytning hertil bemærkes, at projektet efter indgåelse af forliget var i en ganske kaotisk tilstand, og den oprindelige tidsplan var som nævnt blevet skrottet. Der var derfor ikke overblik over, hvornår parterne hver især skulle foretage de for projektets gennemførelse nødvendige aktiviteter. Lagmannsretten synes ved at betone, at leverandøren rent faktisk sikrede dette overblik, at det var en betingelse for at anse leverandørens projektstyringspligt for opfyldt.

At der dog ikke kan kræves meget i relation til iværksættelse af modpartens aktiviteter, synes lagt til grund i Østre Landsrets dom af 9. januar 2019 (Sprout Europe ApS mod RackPeople ApS, B-2339-17) (herefter ”*Sprout-dommen*”). Leverandøren stod for projektstyring/-ledelse.¹⁰⁴ Landsretten kom frem til, at det var en forudsætning for endelig færdiggørelse af systemet, at kunden leverede en række oplysninger til leverandøren. Kunden havde ikke leveret disse oplysninger til leverandøren, trods at leverandøren havde anmodet om disse oplysninger ad to omgange per e-mail. Landsretten fandt under henvisning til blandt andet dette, at årsagen til, at systemet ikke kunne idriftsættes med de aftalte funktionaliteter, måtte bero på kundens egne forhold.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Dette følger forudsætningsvist af skønsmandens svar på spørgsmål 3a, om end leverandørens projektstyring ikke var et forhold, som blev eksplicit problematiseret af parterne.

¹⁰⁵ Det skal bemærkes, at kunden ikke eksplicit havde procederet på en initiativpligt eller lignende. Kunden havde dog gjort gældende, at leverandøren var ansvarlig for hele udviklings- og projekteringsarbejdet, og det må på den baggrund anses for muligt for landsretten – med henvisning hertil – at nå til det resultat, at leverandørens anmodning ikke var tilstrækkelig.

Sprout-dommen bekræfter ikke, at leverandøren rent faktisk var pligtig til at iværksætte modpartens aktiviteter, der konkret bestod i at afgive en række oplysninger. Forestiller man sig det kontrafaktiske scenarie, at leverandøren ikke havde anmodet om oplysninger, ville det modsatte resultat dog have været nærliggende, da det ikke var klart, hvornår oplysningerne skulle videregives. *Sprout-dommen* viser under alle omstændigheder – i forlængelse af det ovenfor nævnte vedrørende *Fjaler-dommen* – at det er tilstrækkeligt, når modparten skal levere noget, at den projektstyringsansvarlige opfordrer hertil.¹⁰⁶ Det kan dermed ikke kræves, at den projektstyringsansvarlige finder anden måde at sikre fremdrift på, og det kan ikke kræves, at den projektstyringsansvarlige gentagne gange rykker modparten; i hvert fald ikke når det, som modparten skal levere, er af afgørende betydning for systemets færdiggørelse, og modparten bør være bekendt hermed.

4.3.2. Det øvrige indhold af ansvaret for at styre fremdriften

Det er ovenfor fastslået, at der baggrundsretligt vil gælde en vis initiativpligt hørende til projektstyringspligten. It-kontraktretlig retspraksis synes også at indlægge en række fremdriftsrelaterede forpligtelser i projektstyringspligten, som kun vanskeligt kan rubriceres direkte under initiativpligten.¹⁰⁷ Disse forpligtelser kan dog givetvis ses som udslag af initiativpligten. Det interessante er under alle

¹⁰⁶ Afgørelsen kan på den baggrund ses i forlængelse af Bogarting lagmannsretts dom af 5. juni 2007 (Inter Tax AS mod Cartagena AS, LB-2006-164704). Kunden var her ifølge lagmannsretten ikke tilgængelig, når leverandøren henvendte sig for nærmere at fastlægge kravene til it-løsningen. De problemer, som opstod i projektet, skyldtes derfor blandt andet som følge heraf forhold på kundens side, og it-løsningen var følgelig ikke behæftet med mangler. Projektstyring blev dog i denne afgørelse end ikke indirekte berørt, og der kan derfor ikke af afgørelsen udledes klare konklusioner.

¹⁰⁷ Ud over de nedenfor nævnte domme kan nævnes *Grindgut-dommen* og *Forsprang 1-dommen*, hvor der blev foretaget en sammenkobling mellem projektstyring og fremdrift, men her var den eksplicit baseret på aftalernes bestemmelser herom, og afgørelserne yder derfor ringe vejledning for så vidt angår den baggrundsretlige regulering. Det kan desuden nævnes, at kunden i *Telenor-dommen* gjorde gældende, at der havde manglet fremdriftsstyring og planlægning i projektet, at arbejdsomfanget ikke var forsvarligt planlagt og koordineret, og at der var mangelfuld rapportering og information. Tingretten forholdt sig dog ikke eksplicit hertil, da tingretten skar sagen til og fortrinsvist behandlede de væsentligste tvistpunkter, som var mangler og ændringshåndtering.

omstændigheder, at de fælles projektaktiviteter, som den projektstyringsansvarlige som led i sin initiativpligt skal iværksætte, ikke alene er et spørgsmål om, hvilke der er aftalt.

Det forekommer derudover nærtliggende at inddrage entrepriseretten på dette sted. Her forudsættes det, at en af parterne forestår *byggestyring*, hvilket navnlig omfatter et ansvar for at koordinere entreprenørers arbejder.¹⁰⁸ Denne koordineringspligt og de for denne bærende hensyn synes at kunne påpege nogle nødvendige projektaktiviteter også i it-udviklingsprojekter.

4.3.2.1. *Det øvrige indhold efter it-kontraktretlig retspraksis*

Den projektstyringsansvarliges ansvar for at styre projektets fremdrift er blandt andet lagt til grund i *Novicell-dommen*, hvor byretten udtalte, at leverandøren, der var den projektstyringsansvarlige, først sent havde rejst spørgsmålet om fremdrift. Byretten foretager herved en vis sammenkobling mellem projektstyring og fremdrift, der synes at gå på, at den projektstyringsansvarlige generelt har hovedansvaret for at sikre fremdriften, i og med at den projektstyringsansvarlige gøres ansvarlig for i et vist omfang at gøre opmærksom på manglende fremdrift. Derudover skulle leverandøren som nævnt forestå planlægning, men dette var specifikt aftalt, om end det er interessant, at det blev anset som indeholdt i leverandørens projektstyringspligt. *Novicell-dommen* er dog i øvrigt som følge af sin kortfattede domsbegrundelse lidet informativ på dette punkt.

Et yderst illustrativt eksempel er derimod *KCL-dommen*. Sagens baggrund er den, at kunden i forbindelse med en fusion ønskede at videreføre et system (Løsning1) fra den ene af de to fusionerende parter, således at kunden fremadrettet havde ét ERP-system. En leverandør blev engageret til at i) forestå konvertering af data fra den anden af de to fusionerende parters daværende system til Løsning1, ii) indføre et logistiksystem og iii) integrere systemet mod visse eksterne, webbaserede handelssystemer fra to navngivne leverandører. De to sidstnævnte opgaver omfattede installering og tilpasning af Løsning1. Systemet blev idriftsat på det aftalte tidspunkt, men systemet fungerede ikke efter hensigten. Leveran-

¹⁰⁸ Jf. Torsten Iversen: *Entreprise* i Torsten Iversen (red.): *Formueretlige emner* (9. udg.), s. 109.

døren foretog afhjælpning, men afkrævede på et tidspunkt bankgaranti fra kunden, da denne var i likviditetsproblemer, hvilket kunden afviste, hvorefter leverandøren standsede alt videre arbejde.

Leverandøren anlagde sag med påstand om betaling for udført arbejde, imens kunden nedlagde selvstændig påstand om ophævelse og erstatning. Kunden gjorde fortrinsvist mangler gældende, men anførte også, at leverandøren havde tilsidesat sit rådgivningsansvar. Leverandøren gjorde gældende, at det leverede ikke var mangelfuldt, og at kundens ringe projektstyring i øvrigt havde været årsag til projektets problemer.¹⁰⁹

Tingretten udtalte indledningsvist, at leverandøren havde et yderst begrænset opdrag, da denne alene skulle levere et produkt i henhold til kundens kravspecifikation ud fra arbejde på timebasis uden bindende rammer eller estimater. Leverandøren havde dog et vist rådgivningsansvar. Kunden skulle derimod levere kravspecifikation, foretage afprøvning og stå for projektstyring, herunder nærmere specificering og fremdrift.

Tingretten fandt, at der ikke forelå mangler, og vendte sig herefter imod leverandørens rådgivningspligt. Tingretten fandt i den forbindelse anledning til at uddybe rolle- og ansvarsfordelingen i projektet, da dette var afgørende for leverandørens rådgivningspligt. Tingretten fandt overordnet, at kunden havde svigtet i sin projektstyring. Tingretten fandt af særlig relevans i nærværende sammenhæng, at styringen af fremdriften havde været svag. Tingretten henviste herved til, at i) der så godt som manglede en fremdriftsplan, eftersom den foreliggende var ufuldstændig og ikke blev videregivet til leverandøren, ii) interne statusrapporter hos kunden ikke blev videregivet til leverandøren,¹¹⁰ og iii) kunden ikke

¹⁰⁹ Der var også spørgsmål om andet, herunder berettigelsen af kravet om bankgarantien, men her blev projektstyring ikke problematiseret.

¹¹⁰ Hertil kan nævnes Bogarting lagmannsrets dom af 25. april 2005 (ClientPartner AS mod Diesel Power AS, LB-2004-11355), hvor det var aftalt, at der skulle ske fremdriftsrapportering, men hvor leverandøren aldrig havde forestået denne rapportering. Lagmannsretten lagde til grund, at det var en mangel, hvilket da også var anerkendt af leverandøren, men fandt herudover, at den manglende rapportering var af bagatelmæssig karakter, idet kunden aldrig havde efterspurgt rappor-

inddrog leverandøren i projektgruppen på trods af opfordring hertil fra leverandøren. Tingretten fandt desuden, at kunden havde svigtet i at klarlægge og følge op på samarbejdet mellem leverandøren og de to leverandører af de eksterne, webbaserede handelssystemer. Tingretten fandt samlet, at disse forhold havde bevirket, at tiden var blevet knap for leverancen, at timeforbruget blev så højt, som det gjorde, og at systemet ikke fungerede ved driftsstart.¹¹¹

Tingrettens betoning i *KCL-dommen* af de pågældende forhold ved kundens projektstyring, eller i hvert fald de hensyn som ligger bag disse forhold, kan muligvis udstrækkes til at gælde generelt. Lagmannsretten i *TESS-dommen*, der er gennemgået nærmere ovenfor, synes da også at betone forhold, der er båret af tilsvarende hensyn.

Hverken i *Tess-dommen* eller *KCL-dommen* fremgår det dog tydeligt, om de særligt fremhævede forhold ved projektstyringen, herunder blandt andet mødeafholdelse og statusrapportering, var aftalt. Det er dog i begge domme bemærkelsesværdigt, at aftalegrundlaget var ganske spinkelt. Den bagvedliggende tanke, som begrunder, at lagmannsretten henholdsvis tingretten fremhæver netop de pågældende forhold, må dog alle omstændigheder også gælde baggrundsretligt, således at der i projektstyringspligten i hvert fald ligger en pligt til at skabe overblik over den aktuelle fremdrift.¹¹²

Der er dog i retspraksis en mulig afvigelse herfra ved Oslo tingretts dom af 11. februar 2011 (*Furuseth AS mod Abc Group AS*, TOSLO-2010-140337) (herefter "*Furuseth-dommen*"¹¹³).

terne, hvorfor kunden ikke kunne ophæve kontrakten under henvisning hertil. Netop fordi fremdriftsrapportering var aftalt, siger afgørelsen dog ganske lidt om den baggrundsretlige regulering, udover at den understreger vigtigheden af reklamation.

¹¹¹ Tingretten fandt uagtet dette, at leverandøren havde tilsidesat sin rådgivningspligt på visse punkter, hvilket er nærmere omtalt oven- og nedenfor.

¹¹² Det kan i den forbindelse bemærkes, at kunden i *KCL-dommen* muligvis kunne have skaffet leverandøren overblikket ved blot at inddrage leverandøren i projektgruppen, men kombinationen af manglende statusrapportering og manglende inddragelse i projektgruppen efterlod leverandøren i mørket.

¹¹³ Opkaldt efter kunden.

Sagen angik tilpasning og levering af en standardiseret ERP-løsning udviklet til slagteribranchen. Leverandøren var pålagt at forestå projektstyring/-ledelse. Der opstod i forbindelse med tilpasning af løsningen forsinkelse. Kunden gjorde gældende, at forsinkelsen skyldtes leverandørens manglende afsættelse af ressourcer til projektet, hvorimod leverandøren gjorde gældende, at forsinkelsen skyldtes, at kunden havde stillet krav om tilpasninger, som var uforholdsmæssige og reelt medførte, at systemet skulle skræddersyes kunden.

Tingretten fandt, at det var en kombination af de to forhold, som havde ført til forsinkelsen. Tingretten fandt dog, at kunden som følge af i ikke-uvæsentlig grad at være årsag til forsinkelsen og som følge af løbende at have accepteret forsinkelserne ikke kunne ophæve kontrakten. Det, der er særligt bemærkelsesværdigt ved dommen i nærværende sammenhæng, er et af tingretten fremsat *obiter dictum*:

»For retten fremstår det som uforklarlig at ikke partene på et tidligere tidspunkt har satt seg sammen og gjennomgått antallet issues; hva som gjensto og hvor lang tid som trengtes for å ferdigstille prosjektet.«

Heri ligger forudsætningsvist, at dette ikke er sket, men at det havde hjulpet fremdriften. Som retten formulerer det, er det et delt ansvar, at det ikke er sket. At opnå fremdrift generelt er et fælles ansvar, men det burde umiddelbart have været leverandøren, som stod for styringen af fremdrift, der skulle sikre overblik over de udestående tilpasninger, når nu det var af afgørende betydning for fremdriften. Hvorvidt kundens krav om tilpasninger stod i åbenbart misforhold til det i projektet forudsatte, forekommer i relation hertil underordnet, eftersom leverandøren end ikke gjorde forsøg på at sikre overblik over tilpasningerne og implikationerne for fremdriften.¹¹⁴

¹¹⁴ Det er korrekt, at hvis kunden forlanger ændringer, der går ud over det forudsatte, er leverandøren ikke ansvarlig for forsinkelse, der opstår som resultat heraf, selv hvis denne har projektstyringspligten, jf. *Intellcount-dommen* og *Grindgut-dommen*. Dette har dog som nævnt ikke noget at gøre med, hvorvidt leverandøren kan anses for at have opfyldt sin projektstyringspligt.

Afgørelsen er på dette punkt formentlig et resultat af den måde, hvorpå sagen blev skåret til af parterne. Tingretten behandlede som nævnt alene de to anbringender over for hinanden, henholdsvis at leverandøren ikke havde afsat nok ressourcer, og at kundens krav om tilpasninger var for omfattende. Kunden havde umiddelbart ikke fremsat anbringender vedrørende leverandørens projektstyring eller lignende. Afgørelsen er under alle omstændigheder næppe et præjudikat, der er værd at følge på dette punkt. Den kan muligvis ses i forlængelse af *Fjalerdommen* og *Sproutdommen* omtalt ovenfor, men den går for langt i denne henseende.¹¹⁵

Ud over en pligt til at skabe overblik over den aktuelle fremdrift synes såvel *Novicelldommen* som *KCLdommen* og *Tessdommen* at indikere, at den projektstyringsansvarlige skal styre fremdriften ved at tilrettelægge projektførelsen og parternes respektive bidrag. Tingretten fremhævede i *KCLdommen* manglende udarbejdelse af en fremdriftsplan, ligesom lagmannsretten i *Tessdommen* fremhævede, at leverandøren som den projektstyringsansvarlige havde gjort det klart for parterne, hvilke umiddelbart forestående forpligtelser de hver især havde. Særligt *Tessdommen* skal dog på dette punkt som fremhævet ovenfor formentlig ses i lyset af, at der herskede kaos i projektet. En pligt til at tilrettelægge projektførelsen og parternes respektive bidrag synes dog at hænge sammen med lagmannsrettens generelle udtalelser om styring af fremdrift på begge sider, idet det afgørende herfor i sagens natur vil være, at begge parter ved, hvor de er, og hvor de er på vej hen.¹¹⁶ Entrepriseretten synes at kunne yde et bidrag i denne henseende.

4.3.2.2. *Tidsmæssig styring i entrepriseretten og den entrepriseretlige koordineringspligt. Betydningen for it-udviklingsprojekter*

Inden for entrepriserettens AB-system varetages den ”tidsmæssige styring” hovedsageligt gennem planlægning.

¹¹⁵ Det skal dog bemærkes, at det samlede resultat meget vel kan være rigtigt, hvis kunden som lagt til grund af tingretten havde accepteret forsinkelserne. jf. hertil Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 220 ff. med henvisninger til retspraksis.

¹¹⁶ Se hertil Olav Torvund: *Kontraksregulering – IT-kontrakter* (1. udg.), s. 94 f.

Ved fagentreprise skal entreprenøren således på baggrund af fristen angivet i den hovedtidsplan, der er indeholdt i udbudsmaterialet,¹¹⁷ udarbejde en arbejdsplan for sit individuelle arbejde, jf. AB 18 § 13, stk. 1. Herefter skal bygherren i samarbejde med entreprenørerne udarbejde en detailtidsplan, som sammenarbejder alle entreprenørernes individuelle arbejdsplaner, jf. AB 18 § 13, stk. 2. Der påhviler i den forbindelse også bygherren en pligt til i samarbejde med entreprenørerne at udarbejde reviderede tidsplaner, hvis det konstateres, at de gældende tidsplaner ikke kan overholdes, jf. AB 18 § 14. Forpligtelser svarende til dem i AB 18 §§ 13 og 14 påhviler totalentreprenøren ved totalentreprise, jf. nærmere ABT §§ 13-14.

Efter AB 92 opererede man ikke med en detailtidsplan. Det var her efter aftaleindgåelse alene et krav, at entreprenøren i samarbejde med bygherren udarbejdede en arbejdsplan, jf. AB 92 § 9, stk. 1. Det fulgte dog af *koordineringspligten*,¹¹⁸ at bygherren ved fagentreprise skulle koordinere de respektive entreprenørers arbejde,¹¹⁹ hvorved en yderligere tidsplan, der sammenarbejdede de forskellige entreprenørers arbejdsplaner, i de fleste tilfælde blev praktisk nødvendiggjort.¹²⁰ Hvis der ikke blev udarbejdet en mere detaljeret, hensigtsmæssig tidsplan foruden udbudstidsplanen,¹²¹ betød koordineringspligten, at bygherren måtte sørge for at lede og koordinere arbejderne på detailniveau på arbejdspladsen.¹²² Koordineringspligten er også årsagen til, at voldgiftspraksis statuerede, at

¹¹⁷ Jf. hertil AB 18 § 4, stk. 4.

¹¹⁸ Denne er nu implicit hjemlet i AB 18 § 13, stk. 2.

¹¹⁹ Bygherren kunne og kan overdrage disse forpligtelser til en rådgiver, jf. nu ABR 18 § 24 og se hertil KfE 2001.196 VBA, hvor en rådgivningsaftale ikke kunne antages at omfatte byggestyring.

¹²⁰ Sml. KfE 2019.045 VBA, hvor AB 92 var aftalt, og hvor voldgiftsretten fandt, at en af de væsentligste årsager til, at en afleveringsfrist ikke blev overholdt, var hovedentreprenørens manglende byggestyring. Voldgiftsretten lagde herved vægt på, at hovedentreprenøren ikke havde udarbejdet en samlet arbejdsplan eller afkrævet en arbejdsplan fra de øvrige entreprenører, og at hovedentreprenøren alene havde afholdt få byggemøder.

¹²¹ Dette var det daværende navn for hovedtidsplanen, jf. AB 92 § 2, stk. 3.

¹²² Jf. T:BB 2010.777/2 VBA og KfE 2000.034 VBA.

bygherren efter AB 92 i realiteten havde en forpligtelse tilsvarende den nugældende AB 18 § 14, selvom en sådan ikke var eksplicit hjemlet i AB 92.¹²³ *Bo Schmidt Pedersen* formulerer koordineringspligten således:

»Koordineringspligten indeholder en forpligtelse til og ansvar for at koordinere de respektive aktørers ydelser på en sådan måde, at byggeriet kan gennemføres uden større problemer inden for de fastlagte tidsmæssige rammer.«^{124|125}

Koordineringspligten er grundlæggende begrundet i to forhold: *for det første* anvendes ved i hvert fald større entrepriser ofte flere forskellige entreprenører, og *for det andet* er gennemførelsen af én entreprise sædvanligvis en forudsætning for gennemførelsen af den næste.¹²⁶ Selv hvor to entrepriser principielt kan gennemføres sideløbende, vil der ofte være behov for koordinering, hvis ikke byggeriet skal være behæftet med mangler.¹²⁷ Koordineringspligten er dermed affødt af et praktisk behov: de enkelte entreprenører bliver nødt til at vide, hvornår de kan foretage de enkelte aktiviteter i deres respektive arbejder, da de ellers ville lide

¹²³ Jf. således T:BB 2007.447 VBA og KfE 1994.44 VBA. Det kan i den forbindelse bemærkes, at det følger af voldgiftspraksis, at en entreprenør, der lider tab forårsaget af en anden entreprenørs forsinkelse og deraf følgende indgriben i planlægningen fra bygherrens side, jf. hertil nu AB 18 § 14, kan rette krav mod bygherren, om end bygherren vil kunne rette et regreskrav imod den forsinkede entreprenør, jf. KfE 1998.53 VBA.

¹²⁴ Jf. *Bo Schmidt Pedersen: Tidsstyring i byggerier* i T:BB 2011.555, s. 555 note 5. Se også Ole Hansen: *Det entrepriseretlige hjemmelsproblem* (1. udg.), s. 207.

¹²⁵ Det kan bemærkes, at de individuelle entreprenører som følge af loyalitetspligten har en vis pligt til at indrette deres arbejde efter de øvrige entreprenører, jf. AB 92 § 20 og AB 18 § 33.

¹²⁶ Jf. *Torsten Iversen: Entrepriseretten* (1. udg.), s. 161. Se som illustrativt eksempel KfE 2016.217 VBA, hvor en bygherre ikke havde kontraheret med en tømrer, hvis arbejdes færdiggørelse var en afgørende forudsætning for, at en el-entreprenør kunne færdiggøre sit arbejde, selv flere måneder efter, at dette var forudsat i kontraktidsplanen, hvorfor el-entreprenøren kunne ophæve kontrakten.

¹²⁷ Se f.eks. T:BB 2010.777/2 VBA.

tab i form af eksempelvis spildt tid, øgede omkostninger eller tabt arbejdsfortjeneste.¹²⁸

Årsagen til, at bygherren pålægges koordineringspligten ved fagentreprise, er, at de enkelte entreprenører ikke har indflydelse på, hvem de øvrige entreprenører er, og i øvrigt ikke har kompetence til at træffe bindende beslutninger om tilrettelæggelsen af de andre entreprenørers arbejde.¹²⁹ Denne kompetence har derimod total- eller hovedentreprenøren ved disse entreprisformer som følge af aftaleforholdet med de øvrige entreprenører, hvorfor total- eller hovedentreprenøren har koordineringspligten ved disse entreprisformer.^{130|131}

Alt dette er nævnt her af to årsager. Først og fremmest skal kunden forestå koordinering af leverandørernes arbejde, hvis kunden har antaget flere. Dette er også lagt til grund i *KCL-dommen*, hvor tingretten som nævnt fandt, at kunden havde svigtet i at klarlægge og følge op på samarbejdet mellem leverandøren af den primære it-løsning og to leverandører af eksterne, webbaserede handelssystemer, som løsningen skulle integreres med.¹³² Kunden forestod i *KCL-dommen* projektstyring, men det er underordnet, om leverandøren af den primære it-løsning var pålagt at forestå projektstyring, da denne ikke havde et aftaleforhold med de øvrige leverandører. En koordineringspligt i denne forstand er dermed ikke omfattet af projektstyringspligten.

¹²⁸ Det kan bemærkes, at i det omfang manglende koordinering resulterer i merarbejde for en entreprenør, er den koordineringsansvarlige naturligvis ikke erstatningsansvarlig, hvis entreprenøren har opnået betaling for ekstraarbejder, jf. T:BB 2016.404 VBA. Det kan også bemærkes, at entreprenøren har en tabsbegrænsningspligt i relation til omkostninger for spildt tid, dvs. at entreprenøren efter omstændighederne skal søge at allokere sine medarbejdere til andre projekter, jf. forudsætningsvist T:BB 2018.131 VBA.

¹²⁹ Jf. Erik Hørlyck: *Entreprise – AB 18* (8. udg.), s. 391 og T:BB 2007.447 VBA.

¹³⁰ Jf. Bo Schmidt Pedersen: *Tidsstyring i byggerier* i T:BB 2011.555, s. 555, Erik Hørlyck: *Entreprise – AB 18* (8. udg.), s. 216 og Torsten Iversen: *Entrepriseretten* (1. udg.), s. 161.

¹³¹ Se hertil KfE 2003.33 VBA, hvor bygherren dog havde antaget to totalentreprenører, men uden at have afgrænset koordineringsansvaret imellem dem, hvilket kom bygherren til skade.

¹³² Jf. også Olav Torvund: *Kontraksregulering – IT-kontrakter* (1. udg.), s. 68. Se også Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 243, hvor det udtales, at kunden bærer ansvaret for fejl begået af kundens andre leverandører i projektet.

Dernæst synes de for den entrepriseretlige koordineringspligt bærende hensyn dog i øvrigt at have betydning i forholdet mellem kunden og leverandøren, da kunden er tæt integreret i selve frembringelsen af it-løsningen på en anden måde, end bygherren er det ved entreprise. Herved opstår et behov for kunden og leverandøren i forhold til at vide, hvilke aktiviteter hver part skal foretage hvornår, i det omfang de respektive aktiviteter forudsætter, at modparten færdiggør visse aktiviteter først. Der vil i it-udviklingsprojekter sjældent være det samme absolut nødvendige behov for koordinering som i entreprise, da flere aktiviteter kan udføres samtidig. Retspraksis viser dog, at leverandøren ikke sjældent vil have behov for, at kunden forestår visse aktiviteter, eksempelvis datakonvertering eller udarbejdelse af en intern analyse, for at leverandøren kan udføre sit arbejde. Ligeledes kan kunden have behov for, at leverandøren når et vist stadie af udvikling, førend kunden kan forestå visse aktiviteter. Derudover kan der være et særligt behov for koordinering, hvis projektet har flere arbejdsstrømme.¹³³

Hvilke aktiviteter, der har en gensidig afhængighed, vil naturligvis bero på aftalen, og hvilke aktiviteter denne pålægger hver af parterne. Afgørende i relation til baggrundsretten er dog, at hvis aktiviteter, der forudsættes færdiggjort, førend andre kan påbegyndes, ikke blot kan udføres fra den ene dag til den anden, er det nødvendigt, at parterne på forhånd er klar over, hvornår aktiviteterne skal være afsluttede, så modparten kan indregne, hvornår denne kan forvente at påbegynde de af sine aktiviteter, der er afhængige heraf. Alternativt vil der opleves spildt tid og forsinkelse. Spørgsmålet opstår da, hvem der er ansvarlig for at forestå denne koordinering.

Det bærende hensyn for placeringen af koordineringspligten i entrepriseforhold kan ikke anvendes her, da parterne indgår i et aftaleforhold med hinanden. Det er derfor ikke mere nærtliggende, at det er kunden eller leverandøren, som skal forestå denne koordinering. Derimod forekommer det hensigtsmæssigt at lade dette koordineringsansvar være indeholdt i projektstyringspligten.

¹³³ Dette var eksempelvis tilfældet i *Grindgut-dommen*.

4.3.2.3. *Sammenfattende om det øvrige indhold af ansvaret for at styre fremdriften*

Pligten til at forestå styring af fremdriften kan foruden initiativpligten formentlig på baggrund af *Novicel-dommen*, *Tess-dommen* og *KCL-dommen* med inspiration fra entrepriseretten opdeles i nogle underliggende forpligtelser.

For det første har den projektstyringsansvarlige hovedansvaret for at sikre opretholdelse af fremdriften, herunder ved at gøre opmærksom på manglende fremdrift. *For det andet* skal den projektstyringsansvarlige tilrettelægge og koordinere parternes respektive bidrag til projektet, i det omfang det er nødvendigt efter indgåelsen af kontrakten med den heri (forhåbentligt) indeholdte tidsplan, herunder opdatere tidsplanen i tilfælde af ændringer og anden afvigelse herfra. Leverandøren har som følge af vidensspringet en vis rådgivningsforpligtelse i den forbindelse, hvis kunden er den projektstyringsansvarlige.¹³⁴ *For det tredje* skal den projektstyringsansvarlige sikre, at begge parter har overblik over den aktuelle fremdrift på tværs af projektet. For så vidt angår de to sidstnævnte ligger desuden heri implicit, at den projektstyringsansvarlige nødvendigvis skal føre et vist tilsyn med fremdriften på tværs af projektet.

Disse forpligtelser karakteriserer sig ved, at de ikke oplagt kan henføres til én af parternes sfære. De kan som nævnt også ses som et *udslag* af initiativpligten: Hvis den projektstyringsansvarlige skal overholde sin initiativpligt, forudsætter det, at den projektstyringsansvarlige har planlagt parternes bidrag, skaber overblik over den aktuelle fremdrift og i øvrigt søger at sikre fremdriften. Ellers har den projektstyringsansvarlige ikke mulighed for at iværksætte de fælles projektaktiviteter. Initiativpligten udstrækkes herved til at angå fremdriften generelt.

¹³⁴ Jf. *KCL-dommen* samt Susanne Karstoft: *It-kontrakter* i Torsten Iversen (red.): *Formueretlige emner* (9. udg.), s. 315 f. og Ole Bruun Nielsen: *Edb-leverandørens vejlednings- og rådgivningspligt* i Nordisk årsbok i rettsinformatik (1987), s. 194. Se også særligt for så vidt angår ændringer *Intellcount-dommen*, der fastslår, at leverandøren som følge af vidensspringet uanset aftale herom skal rådgive kunden om de konsekvenser, som en given ændring måtte have.

4.3.3. Ansvar for at styre fremdriften og dennes betydningen for bevisbyrdefordelingen i relation til forsinkelse

Et særligt spørgsmål, der opstår som konsekvens af, at den projektstyringsansvarlige skal stå for styringen af fremdrift, er, om den projektstyringsansvarlige pålægges bevisbyrden for, at eventuelle forsinkelser må tilregnes modparten.¹³⁵ Det antages nemlig, at det som udgangspunkt er den part, der havde lettest mulighed for og anledning til at sikre et bevis, der bærer bevisbyrden.¹³⁶ Dette kunne tale for at placere bevisbyrden på den projektstyringsansvarlige, fordi denne netop som følge af sin pligt til at forestå tilrettelæggelse af parternes bidrag og sikre overholdelse af tidsplaner samt som følge af sit bedre overblik over projektets stadie umiddelbart både ville have lettest mulighed for og anledning til at sikre bevis for forsinkelsens årsager.

Synspunktet har desuden en vis støtte i *KCL-dommen*. Tingretten udtalte, efter en indledende omtale af parternes forpligtelser, at tidsoverskridelser som udgangspunkt ikke ville kunne tilregnes leverandøren. Tingretten udtalte umiddelbart før dette, at kunden havde omfattende forpligtelser i projektet, og at kunden blandt andet skulle forestå projektstyring. Dermed synes tingretten at foretage en vis slutning mellem projektstyringspligten og bevisbyrden for forsinkelse. Tingretten synes nemlig for en umiddelbar betragtning at lægge til grund, at det fremdriftsansvar, som følger af projektstyringspligten, som udgangspunkt medfører, at forsinkelser må tilregnes den projektstyringsansvarlige. Dette ville i praksis indebære, at den projektstyringsansvarlige pålægges bevisbyrden for, at modparten er ansvarlig for en eventuel forsinkelse.

At den projektstyringsansvarlige pålægges bevisbyrden i relation til en forsinkelses årsager, også hvor den projektstyringsansvarlige er kunden, ville indebære,

¹³⁵ Bevisbyrdespørgsmål falder principielt uden for afhandlingens sigte, men afhandlingen ville komme til kort, hvis projektstyringspligten havde betydning for bevisbyrdens placering, uden at dette var medtaget. Spørgsmålet er derfor, også som følge af den praktiske betydning, behandlet her.

¹³⁶ Jf. Kim Frost: *Nogle betragtninger om bevisbyrde, undersøgelsespligt og reklamation* i TfR, 5/2019, s. 496.

at det almindelige udgangspunkt fraviges. Efter almindelige bevisregler er det debitor, der pålægges bevisbyrden for, at levering er forsøgt foretaget rettidigt, og at forsinkelsen dermed ikke skyldes forhold, for hvilke debitor er ansvarlig.¹³⁷ En fravigelse af dette udgangspunkt ville have ganske betydelige praktiske konsekvenser for kunder, der måtte forestå projektstyring selv. Der ville desuden være tale om en fravigelse af et ganske konsekvent fastholdt udgangspunkt uden eksplicit stillingtagen hertil. En fravigelse af dette udgangspunkt sker da heller ikke i entrepriseretten, hvor entreprenøren skal bevise, at en forsinkelse kan tilregnes bygherren eller forhold, som denne bærer risikoen for,¹³⁸ selvom bygherren som nævnt ved fagentreprise forestår byggestyring.¹³⁹ *KCL-dommen* fremstår dermed som en afvigelse fra udgangspunktet, men der forelå da også særlige omstændigheder.

For det første begrænsede leverandørens forpligtelser sig til at levere en it-løsning i henhold til kundens specifikation og at udføre dette arbejde som regningsarbejde uden bindende rammer eller estimater. *For det andet* var der ikke fastlagt en leveringsdato eller i øvrigt en detaljeret tidsplan ved projektets opstart, hvilket igen begrænsede leverandørens forpligtelser. *For det tredje* havde kunden generelt omfattende forpligtelser i projektet ud over projektstyring, herunder som hovedansvarlig for overtagelsesprøven og yderligere specificering.

Tingrettens udtalelse om bevisbyrdefordelingen må naturligvis ses i lyset af de ovenstående forhold. Når der ikke er fastlagt en endelig leveringsdato, vil der

¹³⁷ Jf. Kim Frost: *Nogle betragtninger om bevisbyrde, undersøgelsespligt og reklamation* i TfR, 5/2019, s. 497 ff. med henvisninger.

¹³⁸ Jf. Torsten Iversen: *Entrepriseretten* (1. udg.), s. 447.

¹³⁹ Sml. T:BB 2021.423 VBA, hvor en underentreprenør krævede tidsfristforlængelse under henvisning til blandt andet totalentreprenørens manglende byggestyring og uklare tidsplaner. Voldgiftsretten udtalte, at underentreprenøren havde bevisbyrden for, at der forelå omstændigheder, der kunne give grundlag for tidsfristforlængelse, og fandt ikke denne bevisbyrde løftet. Se også KfE 2018.096 VBA, hvor årsagerne til en forsinkelse for voldgiftsretten var noget uklart. På baggrund af en samlet vurdering fandtes entreprenøren at måtte bære hovedansvaret for forsinkelsen, men det af bygherren krævede beløb blev nedsat under henvisning til, at det måtte "antages" også at skyldes andre forhold som "f.eks." manglende byggestyring. Afgørelsen er dermed noget vag i sin begrundelse og er derfor lidet illustrativ i relation til bevisbyrdefordelingen, da afgørelsen nok samlet set præget af hensynet til at nå et rimeligt resultat mere end noget andet.

skulle leveres indenfor rimelig tid efter påkrav herom.¹⁴⁰ Det afgørende begreb er dermed *rimelig tid*, hvorved der navnlig tages højde for, hvad parterne med rette kunne forvente med hensyn til leveringstidspunktet,¹⁴¹ ligesom det tillægges betydning, om en af parterne ikke har udøvet rimelige bestræbelser på at sikre den fornødne fremdrift.¹⁴² Derved indrømmes leverandøren en ganske lang line for at levere rettidigt.¹⁴³ Når leverandørens forpligtelser desuden var så begrænsede, imens kundens forpligtelser var så omfattende, forekommer det samlet set berettiget, at tingretten i den konkrete sag opererede med den formodning, at forsinkelser skulle tilregnes kunden. Dette ville praktisk set være tilfældet i langt hovedparten af de situationer, hvor der forelå forsinkelse.

KCL-dommen kan dermed ikke tages til indtægt for at udtrykke et generelt princip. Det må derimod antages, at det almindelige udgangspunkt gælder, hvorefter leverandøren, uanset hvem projektstyringspligten påhviler, pålægges bevisbyrden for, at en forsinkelse ikke kan tilregnes leverandøren.¹⁴⁴ Projektstyringspligtens placering parterne imellem kan dog indgå i begrundelsen for en fravigelse af dette udgangspunkt, hvis der i øvrigt foreligger omstændighederne, der kan begrunde dette. Derudover vil projektstyringspligten muligvis kunne skærpe kravene til, hvornår leverandøren, hvis denne er den projektstyringsansvarlige, kan anses for at have løftet bevisbyrden.¹⁴⁵

¹⁴⁰ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 119 og Mads Bryde Andersen: *Lærebog i Obligationsret I* (5. udg.), s. 94 f. Anderledes udtalte lagmannsretten i *Forsprang 2-dommen*, at ”en fastsatt leveringstid må være oversittet for at det skal foreligge forsinkelse som kan gi grunnlag for misligholdsbeføyelser.” Dette var dog ifølge lagmannsretten selv blot et udgangspunkt. Lagmannsrettens udtalelse og konklusion, at der ikke forelå forsinkelse, idet der ikke forelå en gældende tidsplan, må i øvrigt ses i lyset af, at der oprindeligt var en gældende tidsplan, men parterne havde aftalt at udsætte leveringen og fastsætte en ny leveringsdato, hvilket dog aldrig var sket.

¹⁴¹ Jf. UfR 2018.3512 H.

¹⁴² Jf. *Tess-dommen*. Se også i denne retning Søre Sunnmøre tingretts dom af 14. januar 2014 (Økonomibistand Sør AS mod Verto AS, TSOSU-2013-1089926).

¹⁴³ Sml. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 156.

¹⁴⁴ Se også Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 153.

¹⁴⁵ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 101.

4.4. Kvalitetsstyring

Kvalitetsstyring, forstået som sikringen af procedurer og mekanismer for kvalitetssikring eller tilsyn, ses ikke at være problematiseret i den it-kontraktretlige retspraksis som led i projektstyringspligten.

Kvalitetsstyring i denne forstand synes at kunne henføres til parternes egne sfærer for så vidt angår deres respektive ydelser. Derudover synes kvalitetssikring af ydelser eller tilsyn hermed en for vidtgående en pligt at pålægge den projektstyringsansvarlige, alene fordi denne er den projektstyringsansvarlige. Synspunktet kan også begrundes med forudsætningsbetragtninger: Det kan ikke forventes, at den projektstyringsansvarlige alene ved en bestemmelse om, at denne skal forestå projektstyring eller lignende, tillige skal sikre procedurer og mekanismer for kvalitetssikring eller tilsyn.¹⁴⁶

Dette understøttes desuden til dels af den entrepriseretlige regulering. Efter AB 92 stod det bygherren helt frit at forestå tilsyn, eftersom en sådan pligt ikke fremgik af standardaftalen.¹⁴⁷ Retsstillingen efter AB 18 er nu en anden som følge af ændringer af visse bestemmelser og indsættelsen af nye.¹⁴⁸ Der er dermed i entrepriseretten ikke sammenhæng mellem byggestyring på ene side og tilsyn på den anden. En totalentreprenør har derimod en tilsynsforpligtelse, men dette skyldes kontraktforholdets natur, idet tilsyn er et led i produktionsprocessen som følge af antagelsen af underentreprenører.¹⁴⁹

For så vidt angår kvalitetssikring skal entreprenøren forestå dette ved fagen-treprise, jf. AB 18 § 12, stk. 1, 3. pkt. Efter Ab 92 forudsatte det principielt særskilt aftale,¹⁵⁰ men det antoges, at entreprenøren skulle foretage kvalitetssikring for at

¹⁴⁶ At der dog er en vis sammenhæng, følger af den praktiske forståelse af projektstyring. Det er desuden bemærkelsesværdigt, at *Olav Torvund* behandler kvalitetssikring i et kapitel om projektorganisering og samarbejde, jf. *Olav Torvund: Kontraksregulering – IT-kontrakter* (1. udg.), s. 91 ff.

¹⁴⁷ Jf. *Torsten Iversen: Entrepriseretten* (1. udg.), s. 830 og *Erik Hørlyck: Entreprise – AB 18* (8. udg.), s. 241.

¹⁴⁸ Jf. *Erik Hørlyck: Totalentreprise – ABT 18* (5. udg.), s. 177 med henvisning til AB 18 §§ 21 og 28.

¹⁴⁹ Jf. *Erik Hørlyck: Totalentreprise – ABT 18* (5. udg.), s. 212 f.

¹⁵⁰ Jf. *Torsten Iversen: Entrepriseretten* (1. udg.), s. 173 f.

leve op til kravet om at levere en fagmæssig korrekt ydelse efter AB 92 § 10, stk. 1.¹⁵¹ Afgørende er dog, at kvalitetssikring ikke har sammenhæng med byggestyringen. Ved totalentreprise skal totalentreprenøren forestå kvalitetssikring, jf. AB 18 § 12, stk. 1, 3. pkt. men dette er tilsvarende ikke et udslag af totalentreprenørens styringsforpligtelser.

Dermed kan kvalitetsstyring i form af sikringen af procedurer og mekanismer for kvalitetssikring eller tilsyn ikke antages at være omfattet af projektstyringspligten. En forpligtelse til at forestå kvalitetssikring kan følge implicit af visse bestemmelser, eksempelvis ved at leverandøren skal overholde god it-skik eller lignende.¹⁵² Afgørende i denne sammenhæng er dog, at kvalitetsstyring ikke er omfattet af projektstyringspligten.

4.5. Økonomisk styring

Økonomisk styring ses ikke at være problematiseret i den foreliggende it-kontraktretlige retspraksis. Visse afgørelser har fundet, at en fordyrelse af et projekt skulle tilskrives den projektstyringsansvarliges mangelfulde projektstyring, jf. således *Novicell-dommen* og *Bad.no-dommen*. Herfra kan dog ikke sluttes, at den projektstyringsansvarlige var ansvarlig for økonomisk styring af projektet; blot at mangelfuld projektstyring havde ført til, at projektet blev dyrere, end det burde. Afgørelserne viser dog, at den projektstyringsansvarlige vil skulle have et vist øje for økonomi som styringsparameter.

Retspraksis yder samlet set ringe hjælp i relation til, hvorvidt den projektstyringsansvarlige skal forestå den økonomiske styring. Visse forpligtelser med en nær tilknytning til den økonomiske styring synes dog at kunne pålægges leverandøren.

Et afgørende værktøj i den økonomiske styring er på forhånd at opnå viden om, hvor omkostningstungt projektet vil være. Det er svært at styre økonomien, hvis man ikke ved, hvad man skal styre op imod, og den økonomiske styring ville uden denne viden altid ske på bagkant.

¹⁵¹ Jf. Torsten Iversen: *Entrepriseretten* (1. udg.), s. 360 f.

¹⁵² Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 92.

En væsentlig faktor er, hvad kunden skal bidrage med af ressourcer i projektet. Det vil her ofte være aftalt på forhånd, hvordan kunden nærmere skal medvirke. Hvis kundens medvirken ikke på forhånd er aftalt, kan det formentlig alene kræves, at kunden medvirker til, at leverandøren kan præstere sine ydelser som aftalt.¹⁵³ Leverandøren vil nok i denne forbindelse som følge af vidensspringet have en vis pligt til at præcisere, hvad kunden forventes at gøre i denne henseende, jf. i denne retning *Bergen kommune-dommen*, der tilregnede en forsinkelse leverandøren som følge af dennes manglende præcisering af kundens medvirken. Det bør dog bemærkes, at den konkrete dom på dette punkt forekommer besynderlig taget i betragtning, at kontrakten – som også fremhævet af lagmannsretten – var af en sådan art, at det under kontraktforløbet nærmere skulle afklares, hvad leverandøren skulle levere. Det er i sagens natur vanskeligt for leverandøren at præcisere kundens bidrag, hvis det er uklart, hvad leverandøren skal levere. Dommen er dog sparsom i sin begrundelse, og den kan da forstås således, at det var aftalt eller forudsat, at leverandøren skulle stå for præciseringen af også eget bidrag.

En anden væsentlig faktor er viden omkring leverandørens vederlag. Kunden vil have viden om dette i it-udviklingsprojekter baseret på en fast pris, om end der skal medregnes betaling for eventuelle ændringer. Det er i den forbindelse klart, at leverandøren under alle omstændigheder skal rådgive om de økonomiske konsekvenser af en ændring, jf. *Intellicount-dommen*. Ved aftaler, hvor i hvert fald en del af betalingen sker på baggrund af medgået tid, vil leverandørens vederlag derimod i sagens natur være mere usikkert. Det synes dog berettiget, at leverandøren efter omstændighederne har en pligt til at afgive et prisestimat for en given aktivitet ved kundens anmodning herom.

Leverandøren vil ofte på baggrund af sin ekspertise og erfaring have en nogenlunde idé om, hvor mange omkostninger der vil være forbundet med en given aktivitet. Fordi leverandøren dermed vil have adgang til oplysninger, som uden større opofrelse kan videregives til kunden, kan leverandøren på baggrund af loyalitetspligten have pligt hertil. Det kan dog ikke forventes, at leverandøren går yderst metodisk til værks i denne henseende, når estimatafgivelse netop ikke er

¹⁵³ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 243.

nærmere reguleret i aftalen. Kunden kan dermed ikke forvente, at leverandøren forestår en tilbundsgående analyse, som leverandøren baserer sit estimat på.

Et estimat i denne begrænsede forstand må kunne afkræves af leverandøren, i det omfang det er muligt og forsvarligt henset til aktivitetens omfang og usikkerhederne forbundet med prissætningen. Dermed ikke sagt, at et sådant vil være bindende.¹⁵⁴

Leverandøren har dermed en vis pligt til at forankre viden hos kunden om den forventede pris for en given aktivitet. Leverandøren vil i forlængelse heraf have en pligt til at oplyse om eventuelle overskridelser, jf. *Bad.no-dommen*, hvor tingretten fandt, at leverandøren blandt andet som følge af at være den hovedansvarlige for projektet burde have gjort kunden opmærksom på, at en fordyrelse var sandsynlig.¹⁵⁵ Problemstillingen var også aktuel i *KCL-dommen*, hvor tingretten fandt, at leverandøren isoleret set havde varslet om sit tidsforbrug, men at leverandøren tydeligere burde have advaret kunden om, at den af kunden valgte arbejds måde og tidsramme generelt ville føre til en fordyrelse af projektet.¹⁵⁶

Denne advarselspligt synes i begge domme baseret på en kombination af underretnings- og rådgivningspligten nærmere end leverandørens projektstyringspligt. Dette er i sagens natur tilfældet i *KCL-dommen*, hvor kunden forestod projektstyring. At leverandøren havde projektstyringspligten i *Bad.no-dommen*, kan dog muligvis have skærpet denne underretnings- og rådgivningspligt.

Der kan i forlængelse heraf rejses det spørgsmål, om leverandøren generelt har en pligt til løbende at oplyse kunden om sit ressourceforbrug, i det omfang der er aftalt vederlag på baggrund af medgået tid og materiale, uafhængigt af om

¹⁵⁴ Se hertil Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 115 ff. og *Bad.no-dommen*. Se også Erik Hørlyck: *Entreprise – AB 18* (8. udg.), s. 356 ff. og Torsten Iversen: *Entrepriseretten* (1. udg.), s. 152 ff. begge med henvisninger til entrepriseretlig teori og praksis.

¹⁵⁵ Se også Torsten Iversen: *Entrepriseretten* (1. udg.), s. 154 og Torsten Iversen: *Obligationsret 1. del* (6. udg.), s. 130, der udtaler, at der påhviler en entreprenør en pligt at underrette bygherren, hvis et overslag forventes overskredet. Der kan i den forbindelse også henvises til Erik Hørlyck: *Entreprise – AB 18* (8. udg.), s. 361 og den der nævnte rets- og voldgiftspraksis.

¹⁵⁶ Det kan hertil bemærkes, at der kan være omstændigheder, eksempelvis kundens omfattende ændringsanmodninger, som bevirker, at kunden burde have indset, at en overskridelse var nærtstående, således at leverandøren ikke skal oplyse herom, sml. T:BB 2011.98 V.

der er afgivet et eventuelt estimat. En pligt hertil vil ganske ofte følge implicit af betalingsplanen, hvis leverandøren da gerne vil se sig betalt. Ved øvrige tilfælde synes en sådan pligt at kunne støttes på underretningspligten og loyalitetsbetragtninger i bred forstand, da leverandøren vil være i besiddelse af oplysninger af afgørende betydning for kunden og uden større opofrelser kan videregive disse. Leverandørens arbejde vil være udslagsgivende for prisen, og kunden vil alene have yderst begrænset indsigt i leverandørens tidsforbrug ellers. Dette understøttes til dels af *KCL-dommen*, hvor tingretten lagde vægt på, at leverandøren trods alt havde rapporteret om sit tidsforbrug løbende, men dette var blot ikke i den specifikke situation tilstrækkeligt.

De her nævnte forpligtelser for leverandøren vil gælde, uanset hvem der er den projektstyringsansvarlige og er dermed ikke et udslag af projektstyringspligten. Opfyldelse af disse pligter kan dog være afgørende for den eventuelle *videregående økonomiske* styring. Med videregående økonomisk styring menes i denne sammenhæng eksempelvis løbende opdatering af projektets samlede budget og beslutning om en anderledes allokering af ressourcer for at overholde dette budget. For denne videregående økonomiske styring synes det omvendt nærliggende, at dette er kundens ansvar.

Svaret synes oplagt i den opstillede situation, at leverandøren ved aftale pålægges projektstyringspligten, men at det i øvrigt ikke er aftalt, hvad der er nærmere indeholdt i denne. Det forekommer i denne situation vidtgående, hvis leverandøren skulle forestå økonomisk styring ud over det oven for nævnte. En betydelig årsag hertil er, at økonomisk styring først og fremmest er i kundens interesse som den betalende part. Det er principielt muligt at gennemføre projektet uden sådan videregående økonomisk styring. Konsekvenserne heraf vil fortrinsvist være, at projektet ikke vil bibringe kunden den forventede gevinst som følge af fordyrelser ud over det forudsatte, men dette er først og fremmest kundens problem. Disse betragtninger gør sig også gældende for så vidt angår de oven for nævnte forpligtelser for leverandøren, men disse pligter er relativt begrænsede henset til de positive virkninger for kunden. Dette gør sig ikke gældende for den videregående økonomiske styring. Leverandøren ville her uden eksplicit aftale gøres ansvarlig for udførelsen af omfattende opgaver, som kunden vel og mærket langt hen ad vejen kunne varetage selv på baggrund af leverandørens oplysninger.

Denne form for videregående økonomisk styring må derfor kunne henføres til kundens sfære, også selvom det fortrinsvist vil være leverandørens anvendelse af sine ressourcer, som er udslagsgivende for prisen. Leverandøren kan ikke af egen drift forventes at tage initiativ hertil. At leverandøren som følge af sin rådgivnings- og samarbejdsforpligtelse vil skulle *medvirke* til at foretage eksempelvis planlægning af resourceallokeringen i projektet, er noget andet.

Det skal dog medgives, at der givetvis ikke skal meget til, førend leverandøren kan anses for at have påtaget sig en forpligtelse for den videregående økonomiske styring, når leverandøren i øvrigt er pålagt projektstyringspligten. Det kan eksempelvis følge implicit af en mailudveksling omkring vigtigheden ved at overholde det af kunden fastlagte budget.

Sammenfattende kan det siges, at det må antages, at det, der her er betegnet som videregående økonomisk styring, ikke er omfattet af projektstyringspligten baggrundsretligt. Leverandøren vil skulle afgive estimater, rapportere om sit resourceforbrug og skal efter omstændighederne vejlede kunden om projektets økonomi, herunder gøre opmærksom på budgetoverskridelser, men videregående økonomisk styring må kunden som udgangspunkt selv stå for.

4.6. Risikostyring

Henrik Udsen nævner, at risikostyring også kan omfattes af initiativpligten.¹⁵⁷ Som det er formuleret, sigtes her formentlig til, at dette *ved aftale* kan omfattes af initiativpligten. Det skal her diskuteres, om der baggrundsretligt kan opstilles en pligt til at forestå risikostyring som led i projektstyringen. Risikostyring ses ikke at være problematiseret i den it-kontraktretlige retspraksis.

Begge parter er som nævnt i medfør af underretningspligten pligtig til at oplyse modparten om forhold, som kan påvirke eller understøtte projektet. Underretningspligten vil efter omstændighederne medføre en pligt til at oplyse om forhold, som kan true projektets gennemførelse. Der er dog et stykke herfra til at

¹⁵⁷ Jf. *Henrik Udsen: It-kontraktret* (2. udg.), s. 102. Se om risikostyring i it-udviklingsprojekter i øvrigt *Kåre Vollan: Prosjektjennomføringen* i *Arve Føyen m.fl. (red.): Kontrakter for utvikling av programvare* (1. udg.), s. 225 f. og *Nicolai Dragsted m.fl.: KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 83 ff.

skulle forestå systematisk risikostyring på tværs af projektet, herunder kontinuerlig overvågning og vurdering af risici.

Sådan tværgående risikostyring synes ikke naturligt at kunne henføres til én af parternes sfære, men det kan desuagtet næppe uden særskilt aftale forventes, at en af parterne skal forestå en sådan risikostyring. Hver part vil i henhold til baggrundsretten være ansvarlig for omstændigheder, der påvirker deres egen opfyldelse. Ved at pålægge en af parterne at forestå risikostyring på tværs af projektet ville manglende opfyldelse af denne pligt til forestå risikostyring kunne betvirke, at den projektstyringsansvarlige principielt ville være ansvarlig for omstændigheder, der påvirker modpartens opfyldelse af kontrakten, fordi den projektstyringsansvarlige ikke i tilstrækkeligt omfang overvågede eller imødegik denne risici. Dette må i sagens natur forudsætte eksplicit aftale.¹⁵⁸ At den projektstyringsansvarlige efter omstændighederne skal indregne eventuelle risici for modpartens behørig opfyldelse i tidsplaner m.v., er en anden sag.

¹⁵⁸ Det kan hertil bemærkes, at det ganske ofte vil følge af den valgte projektstyringsmetode, at den projektstyringsansvarlige skal forestå risikostyring.

5. Projektstyringspligten efter standardkontrakterne

5.1. Problemstillingen

Projektstyringspligtens indhold og kravene til projektstyringen efter standardkontrakterne er ikke åbenlys konstaterbar, da standardkontrakternes systematik ikke er sådan, at der i hver af dem er et særskilt afsnit vedrørende netop disse forhold. Særligt er de projektstyringsaktiviteter, som den projektstyringsansvarlige skal varetage, spredt ud i kontrakterne og deres respektive bilag. Når et emne desuagtet behandles som et udslag af projektstyringspligten efter standardkontrakterne, er det, fordi der netop er tale om en projektstyringsaktivitet, som dermed implicit har sammenhæng med placeringen af projektstyringspligten.

5.2. Standardkontrakternes overordnede ansvarsfordeling i relation til projektstyring

5.2.1. Ansvarsfordelingen efter KO2 og KO3

KO2 og KO3 regulerer klar ansvarsfordelingen i relation til projektstyring. Den grundlæggende bestemmelse i KO2 for så vidt angår ansvarsfordelingen forbundet med projektstyring findes i kontraktens pkt. 5.2, 2. afsnit. Af denne fremgår:

»Leverandøren har initiativpligten i samarbejdet mellem Parterne, men Kunden forudsættes at have en aktiv rolle i projektstyringen.«

KO2 angiver ikke eksplicit, at leverandøren skal forestå projektstyringen, men som nævnt ovenfor forudsætter opfyldelsen af initiativpligten i vidt omfang, at leverandøren skal forestå en række centrale projektstyringsaktiviteter. Forskellen mellem at pålægge leverandøren initiativpligten henholdsvis projektstyringspligten er dermed begrænset.¹⁵⁹ Det er da også antaget, at leverandørens initiativpligt udstrækkes til at omfatte projektets fremdrift generelt.¹⁶⁰ Bestemmelsen andet

¹⁵⁹ Jf. også Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 102.

¹⁶⁰ Jf. Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (2. udg.), s. 168.

led gør det desuden under alle omstændigheder klart, at leverandøren skal forestå projektstyringen.

Det bør nævnes, at kunden desuden kan anmode leverandøren om for samtlige aktiviteter, der bidrager til kontraktens opfyldelse, herunder kundens medvirken, at udarbejde en detaljeret ressourceplan, jf. KO2, pkt. 5.6, 1. afsnit, 2. sætning. Herved kan leverandøren ved anmodning pålægges at forestå den løbende ressourcestyring.

Af KO3 fremgår slet og ret, at leverandøren skal forestå styringen af projektet under forudsætning af kundens aktive deltagelse, jf. KO3, pkt. 3.2.3. Af pkt. 8.3., 3. afsnit, fremgår, at leverandøren forestår styringen af projektet via den daglige projektledelse, og at leverandøren har initiativpligten i samarbejdet mellem parterne. Det fremgår desuden af samme afsnit, at samarbejdet parterne imellem er et fælles ansvar, som varetages på alle relevante niveauer i projektet. Denne generelle bestemmelse tilføjer næppe noget særskilt, men er formentlig indsat som et udslag af den agile udviklingsmodel. Det bør nævnes, at leverandøren også har det overordnede ansvar for styring af ressourceforbrug, jf. KO3, pkt. 3.2.5.

Det er således efter både KO2 og KO3 leverandøren, der skal forestå projektstyringen, hvilket efter KO3 tillige angår styring af ressourceforbrug og efter KO2 *kan* angå ressourcestyring. Kunden skal dog efter begge standardkontrakter aktivt medvirke til projektstyringen.

Det tidligere omtalte, at projektstyringspligtens placering desuden ikke fritrækker parterne for selv at tilføre projektet de nødvendige ressourcer, sikre beslutningskompetence og i øvrigt samarbejde, følger desuden af en række bestemmelser i begge standardkontrakter, jf. f.eks. KO2, pkt. 5.2, 1. afsnit, sidste sætning, og pkt. 5.4, 1. afsnit, 2. sætning, og KO3, pkt. 8.2, pkt. 8.4.2, pkt. 10.2, 1. afsnit, og pkt. 10.4, 4. afsnit. Leverandørens rådgivningspligt i relation til kundens medvirken i denne henseende er kodificeret flere steder i begge standardkontrakter, jf. f.eks. KO2, pkt. 5.4, sidste afsnit, 1. sætning, og KO3, pkt. 3.2.4, og pkt. 10.4, 5. afsnit.

5.2.2. Ansvarsfordelingen efter SSA-S og SSA-T

Hverken SSA-S eller SSA-T indeholder en eksplicit bestemmelse om den grundlæggende ansvarsfordeling. Det kunne herved umiddelbart synes som om, at

disse standardkontrakter slet ikke opererer med den fordeling, at én af parterne har det overordnede projektstyringsansvar.

At leverandøren skal forestå den overordnede projektstyring, er trods dette for så vidt angår SSA-S lagt til grund i *Bad.no-dommen*, imens det for så vidt angår SSA-T er lagt til grund i *Forsprang 1-dommen*.¹⁶¹ Det er imidlertid karakteristisk for begge afgørelser på dette punkt, at parterne havde tilpasset standardkontrakten, og at retterne lagde stor vægt på disse tilpasninger, ligesom retterne også lagde vægt på mailkorrespondance mellem parterne herom.

De to standardkontrakter er, som også anført af tingretten i *Forsprang 1-dommen* for så vidt angår SSA-T, udpræget kundevenlige. Leverandøren har ganske omfattende forpligtelser, imens kunden har relativt begrænsede forpligtelser, jf. f.eks. SSA-S, pkt. 5 smh. pkt. 6, og SSA-T, pkt. 5 smh. pkt. 6. Flere bestemmelser synes på denne måde at *forudsætte*, at leverandøren skal forestå projektstyring; særligt i SSA-T.

Efter SSA-T er det alene leverandøren, som forudsættes at udpege en projektleder, jf. SSA-T, pkt. 5.2, 1. afsnit,¹⁶² ligesom leverandøren har ansvaret for projektgennemføringen, jf. SSA-T, pkt. 2.1.1, 2. afsnit, 4. pkt. Derudover skal leverandøren efter SSA-T udarbejde en detaljeret projekt- og fremdriftsplan.¹⁶³

Både SSA-T og SSA-S lider af afgørende uklarhed, og det synes betænkeligt at lægge til grund, at standardkontrakterne *as is* pålægger leverandøren det overordnede ansvar for projektstyring. Muligvis kan det være tilfældet for SSA-T som følge af de ovennævnte bestemmelser, men selv her synes det tvivlsomt, om der kan sluttes fra disse til, at leverandøren generelt har det overordnede projektstyringsansvar. Der var da også en grund til, at der var tvist herom i *Forsprang 1-dommen*; og dette selv med tilpasninger.

Anvendelse af både SSA-S og SSA-T kræver dog, at parterne udfylder bilagene. Det er svært at udfylde disse på en sådan måde, set i lyset af standardkontrakternes bestemmelser i øvrigt, at leverandøren ikke er ansvarlig for projektstyring.

¹⁶¹ Lagmannsretten forholdt sig ikke eksplicit til ansvarsfordelingen i *Forsprang 2-dommen*, men det er tydeligt, at lagmannsretten har forudsat, at leverandøren var den projektstyringsansvarlige.

¹⁶² Sml. SSA-S, pkt. 2.2.1, 2. afsnit, hvorefter hver part skal udpege en projektleder.

¹⁶³ Jf. nærmere herom nedenfor.

Som også vist ved de to ovennævnte domme vil det heraf ofte fremgå enten eksplicit eller implicit, at leverandøren er ansvarlig for den overordnede projektstyring.

Selvom det således kun tvivlsomt kan antages, at leverandøren, hvis standardkontrakterne anvendes *as is*, er ansvarlig for projektstyring, vil dette i praksis være tilfældet for de to standardkontrakter. Dette lægges også til grund i det følgende.

5.3. Brugen af projekt-/samarbejdsorganisation

Både K02, K03, SSA-S og SSA-T forudsætter oprettelsen af en fælles projekt-/samarbejdsorganisation.

Både SSA-S og SSA-T giver parterne vid frihed i denne henseende. Af SSA-T, pkt. 2.1.2, følger blot, at projektorganisering m.v. skal beskrives i bilag 6, og der er ikke et modelbilag hertil. Af SSA-S, pkt. 2.2.1, 2. afsnit, følger, at kunden og leverandøren hver udpeger en projektleder, som organisatorisk er ansvarlig for opfyldelsen af den pågældende parts forpligtelser. Øvrig organisering skal beskrives i bilag 4, som ligeledes ikke indeholder et modelbilag. Det forudsættes dog i vejledningen, at projektorganiseringen på udviklingsniveauet består af tværfunktionelle teams i overensstemmelse med den overordnede udviklingsmetode.¹⁶⁴

Det kan desuden nævnes, at både SSA-S og SSA-T giver parterne en gensidig ret til at indkalde til møde med henblik på at diskutere aftalen og dennes opfyldelse, uafhængigt af den mødefrekvens der i øvrigt er aftalt i projektorganisationen, jf. SSA-T, pkt. 7.1, og SSA-S, pkt. 7.1.

K02 og K03 indeholder en mere indgående regulering af projekt-/samarbejdsorganisationen navnlig på baggrund af deres respektive modelbilag. Følgende fremgår i denne forbindelse af K02, pkt. 5.2, 1. afsnit, 1. sætning:

”Med henblik på at sikre en hensigtsmæssig opfyldelse af Kontrakten, etableres der en projektorganisation som beskrevet i bilag 10, som særligt udgøres af en styregruppe og en projektledelse.”

¹⁶⁴ Smidigavtalen (SSA-S) – vejledning til avtalen (2015), s. 5.

Styregruppemøder er reguleret i bilag 10 pkt. 3. Det fremgår her af modelbilagets K-10, 2. sætning, at "[s]tyregruppemødernes formål er at sikre et fælles overblik over projektets stade, herunder eventuelle problemer og risici." Leverandøren skal drage omsorg for mødernes afholdelse, men kunden skal udarbejde referat, jf. K-12. Af K-16 fremgår styregruppemødets dagsorden.

Projektgruppemøder er reguleret i bilag 10 pkt. 4. Det fremgår her af K-20, 2. afsnit, 3. sætning, at "[p]rojektgruppemødernes formål er at sikre en opsamling på de aktiviteter, der foregår mellem møderne, samt at fastholde et fælles overblik over projektets stade på detailniveau med udgangspunkt i den gældende detaljerede tidsplan samt sikre den daglige fremdrift." Leverandøren skal drage omsorg for mødernes afholdelse, men kunden skal udarbejde referat, jf. K-21. Af K-25 fremgår projektgruppemødets dagsorden.

En sammenholdelse af dagsordenen og formålsbestemmelsen for de to gruppemøder viser, at hvor styregruppen er fokuseret på de overordnede linjer, er projektgruppen mere fokuseret på detaljerne. Der skal i begge grupper eksempelvis ske en gennemgang af den detaljerede tidsplan, men i projektgruppemødet skal dette ske aktivitet for aktivitet. Styregruppen behandler derved mere principielle spørgsmål.¹⁶⁵

Det er indsat som en mulighed i K02, bilag 10, pkt. 5, at parterne kan angive andre samarbejdsrelationer.

En bestemmelse tilsvarende den ovenfor citerede i K02, pkt. 5.2, 1. afsnit, 2. sætning, fremgår af K03, pkt. 8.3, 1. afsnit, hvoraf det også fremgår, at etableringen af samarbejdsorganisationen desuden sker med henblik på at formidle det nødvendige samarbejde, hvilket må betragtes som et udslag af den agile udviklingsmodel. Det følger af bilag 7, pkt. 3.2.1.1 – 3.2.1.3, at der opereres med tre niveauer i samarbejdsorganisationen: ledelsesniveauet, der består af en styregruppe med repræsentanter fra begge parter, styringsniveauet, der består af en af leverandørens nøglemedarbejdere, og det udførende leveranceniveau.

Styregruppen har (også) efter K03 det øverste ledelsesansvar i projektet, jf. K03, pkt. 8.3, 3. afsnit, sidste sætning. Projektlederen på styringsniveauet har

¹⁶⁵ Parterne bør overveje nærmere at fastlægge kompetencefordelingen mellem grupperne, da den ikke herudover er entydig, jf. Nicolai Dragsted m.fl.: *K02 med kommentarer* (1. udg.), s. 168.

ansvaret for tilrettelæggelse og administration af parternes samarbejde, jf. bilag 7, pkt. 3.2.1.2, K-26. På det udførende leveranceniveau har begge parter forskellige opgaver, der i øvrigt afspejler kontraktens grundlæggende ansvarsfordeling, jf. nærmere bilag 7, pkt. 3.2.1.3, K-27 og K-28.

Der er derudover i både KO2 og KO3 mulighed for, at begge parter nærmere angiver, hvem der kan ske kommunikation med i henhold til kontrakten, jf. KO2, pkt. 29.2, og KO3, pkt. 36.2. Derudover skal leverandøren efter begge standardkontrakter angive sin projektorganisation, herunder hvem der varetager hvilke roller, jf. KO2, bilag 10, pkt. 2, og KO3, bilag 8. Kunden skal også efter KO3 angive sin projektorganisation, hvilket må betragtes som et udslag af den agile udviklingsmodel, jf. KO3, bilag 9.

Selve oprettelsen af en formaliseret projekt- eller samarbejdsorganisation, der nærmere fastlægger de forskellige ansvarsområder og kompetencer, er et vigtigt redskab i projektstyringen.¹⁶⁶ Der opnås på denne måde en styrket koordinering og kommunikation mellem parterne, og begge parter opnår oversigt over projektet, herunder ved at begge parter involveres i de beslutninger, der træffes i projektet. Herved skabes rammerne for et godt samarbejde, som er afgørende for projektets succes. Det overflødiggør naturligvis ikke mere strengt afgrænsede ansvarsområder, som i juridisk henseende er afgørende ved konfliktløsning, og det skal bemærkes, at kundens deltagelse i samarbejdsorganisationen ikke fritager leverandøren for sit ansvar.¹⁶⁷ Oprettelse af en projekt- eller samarbejdsorganisation vil dog være konfliktforebyggende og på denne måde i praktisk henseende medvirke til at sikre projektets succes.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Parterne bør generelt overveje, for både KO2 og KO3's vedkommende, om ikke samarbejdsorganisationen skal udbygges yderligere, se eksempelvis Ole Horsfeldt: *IT outsourcing* (1. udg.), s. 284, der for it-outsourcing-aftaler ligger op til en noget mere udførlig samarbejdsorganisation.

¹⁶⁷ Jf. Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 167 og *Flügger-dommen*.

¹⁶⁸ Jf. Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 519 f. sml. Mads Bryde Andersen: *IT-retten* (2. udg.), s. 927, Nicolai Dragsted m.fl.: *KO1 med kommentarer* (1. udg.), s. 340 og Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 572.

5.4. Kravene til projektstyringen og forholdet til baggrundsretten

5.4.1. De grundlæggende krav til projektstyringen

Både KO2 og KO3 angiver i modelbilagene, at leverandøren skal beskrive sin projektledelsesmetode, jf. KO2, bilag 10, pkt. 2, K-1, og KO3, bilag 7, pkt. 2, K-1.

Det afgørende efter disse standardkontrakter er dermed ikke, hvad som med rimelighed kunne forventes med hensyn til kvalitet og omfang ud fra aftalen og forholdene i øvrigt. Det afgørende er derimod, hvad der følger af den valgte metode.¹⁶⁹

Kravene til leverandørens projektstyring må dog suppleres med, hvad der i øvrigt er at betragte som god faglig projektstyring. Dette vil særligt være tilfældet for så vidt angår situationer, som den valgte metode ikke tager højde for. Her bliver det afgørende baggrundsretten og i den forbindelse projektstyringsbeføjelsen. *Forsprang 2-dommen* er her særdeles illustrativ, idet en af leverandøren iværksat arbejdsstandsning som nævnt blev anset for berettiget begrundet i projektets konkrete forhold, selvom arbejdsstandsningen ikke havde hjemmel i aftalen (og dermed projektstyringsmetoden).

Selv i krisesituationer må det dog antages, at den valgte projektstyringsmetode som udgangspunkt skal følges. Derudover kan leverandøren ikke blot efter forgodtbefindende indføre nye tiltag, som er i modstrid med projektstyringsmetoden. Metoden er aftalt af en årsag. Projektstyringsbeføjelsen kan således ikke erodere den aftalte projektstyringsmetode, men kan indgå som supplement her til.

Hverken SSA-S eller SSA-T indeholder en tilsvarende klar bestemmelse om angivelse af projektstyringsmetoden, hvilket skal ses i lyset af (og bekræfter) den manglende klarhed om projektstyringspligtens placering. Leverancens ”gennemføringsmetode” skal dog i SSA-T beskrives i bilag 2, jf. SSA-T, pkt. 2.3.3. Leverandøren vil her kunne angive den anvendte projektstyringsmetode, selvom gennemføringsmetode som begreb retteligt går videre end projektstyringsmetode. Der er derimod ikke i SSA-S et oplagt sted, hvor projektstyringsmetoden kan angives.

¹⁶⁹ Jf. også Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.), s. 104.

Parterne i *Bad.no-dommen* havde da også oprettet et særskilt dokument med angivelse af leverandørens metode.

Baggrundsretten vil, i det omfang parterne ikke nærmere aftaler sig til rette om projektstyringsmetoden, være afgørende.

5.4.2. Særligt om udskiftninger

5.4.2.1. Indledende bemærkninger og fælles spørgsmål

Alle standardkontrakterne indeholder en nærmere regulering af udskiftninger af nøglemedarbejdere. Alle standardkontrakter opererer i den forbindelse med en sondring mellem udskiftninger på anmodning og udskiftninger, uden at modparten har anmodet herom. Alle standardkontrakter sondrer desuden mellem nøglemedarbejdere og øvrige medarbejdere.

Det forudsættes i K02 og K03, at nøglemedarbejdere vil omfatte projektledere, jf. K02, pkt. 5.2, 5. afsnit, 1. sætning, og K03, pkt. 8.4.3.1, 1. afsnit, 1. sætning. Selvom dette ikke fremgår eksplicit i SSA-S og SSA-T, må det antages, at projektledere som klart udgangspunkt vil være nøglemedarbejdere.

En væsentlig forskel mellem reguleringen i K02 og K03 på den ene side og SSA-S og SSA-T på den anden er, at bestemmelserne om udskiftning i K02 og K03 er gensidige i den forstand, at de gælder for både leverandørens og kundens udskiftninger, hvorimod de tilsvarende bestemmelser i SSA-S og SSA-T alene gælder for leverandøren, dvs. der ingen aftaleregulering er af kundens udskiftninger eller leverandørens anmodning om udskiftning af kundens medarbejdere.

For alle kontrakter gælder dog for så vidt angår øvrige medarbejdere, at begge parter principielt kan udskifte disse på et hvilket som helst tidspunkt. Alle standardkontrakterne angiver dog i den forbindelse noget i retning af, at udskiftninger ikke må påføre modparten (eller kunden i SSA-S og SSA-T, eftersom bestemmelserne som nævnt ikke er gensidige) øgede omkostninger eller i øvrigt hindre fremdriften, jf. K02, pkt. 5.2, 6. afsnit, K03, pkt. 8.4.3, 2. afsnit, 5. afsnit, sidste sætning, og sidste afsnit, SSA-S, pkt. 5.3, sidste afsnit, og SSA-T, pkt. 5.2, sidste afsnit.

Dette er grundlæggende i overensstemmelse med baggrundsretten i den forstand, at i det omfang en udskiftning rent faktisk har negative konsekvenser for projektet, vil parten, der foretog udskiftningen, være ansvarlig herfor.

Et særligt spørgsmål, der opstår efter alle standardkontrakter, uafhængigt af om udskiftningen er sket på baggrund af anmodning herom eller ej, er, hvor hurtigt den udskiftende part skal forestå udskiftningen. Det er her antaget i den juridiske litteratur, at der ikke vil foreligge misligholdelse efter udskiftningsbestemmelsen i KO2, hvis en nøglemedarbejder ikke erstattes umiddelbart efter, at denne er trådt væk fra projektet, og dette skyldes forhold uden for partens kontrol.¹⁷⁰ Synspunktet er hensigtsmæssigt og synes også at kunne henføres til KO3, SSA-S og SSA-T.

Under alle omstændigheder må det bero på en konkret vurdering, hvornår en nøglemedarbejder kan forventes erstattet. Hvis eksempelvis der er tale om en særdeles central medarbejder, og projektet befinder sig i en kritisk fase, vil der ganske hurtigt skulle findes en erstatning for denne medarbejder. Der må dog indrømmes den udskiftende part et vist tidsrum til at finde en passende erstatning, eftersom den nye nøglemedarbejder efter (i hvert fald¹⁷¹) KO2 og KO3 skal have mindst samme eller tilsvarende kompetencer og kvalifikationer, jf. KO2, pkt. 5.2, 5. afsnit, sidste sætning, og KO3, pkt. 8.4.3, 3. afsnit, sidste sætning, og 5. afsnit, 1. sætning.

Det skal afslutningsvist bemærkes, at ingen af standardkontrakterne regulerer ændringer i de anvendte styringsværktøjer eller lignende, hvorfor baggrundsretten her vil være udslagsgivende.

5.4.2.2. Udskiftninger efter KO2 og KO3

Det følger af både KO2 og KO3, at parterne af hensyn til kontinuiteten og kvaliteten i arbejdet henholdsvis fremdriften og kontinuiteten i arbejdet samt af hensyn til det tætte daglige samarbejde parterne imellem skal søge at undgå udskiftninger i videst mulige omfang, jf. KO2, pkt. 5.2, 7. afsnit, 1. sætning, og KO3, pkt.

¹⁷⁰ Jf. Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 171. Se også enslydende for KO1 Nicolai Dragsted m.fl.: *KO1 med kommentarer* (1. udg.), s. 199.

¹⁷¹ Dette forbehold uddybes nærmere nedenfor i tilknytning til reguleringen i SSA-S og SSA-T.

8.4.3, 1. afsnit. Der kan næppe støttes selvstændig ret på disse bestemmelser, da de må anses for hensigtserklæringer, men de kan indgå som fortolkningsbidrag i relation til de øvrige bestemmelser.

Efter KO2 kan udskiftning af nøglemedarbejdere, herunder projektledere, som udgangspunkt ikke ske, medmindre den anden part samtykker hertil, eller det er konkret begrundet i medarbejderens personlige forhold, herunder ophør af ansættelsesforhold, jf. KO2, pkt. 5.2, 5. afsnit, 1. sætning. Det antages i den forbindelse, at også orlov, langvarig sygdom m.v. er omfattet.¹⁷² En part, der agter at foretage en udskiftning af en nøglemedarbejder, skal anmode skriftligt herom, jf. KO2, pkt. 5.2, 6. afsnit, sidste sætning. Den nye nøglemedarbejder skal have mindst samme kvalifikationer som den hidtidige, jf. KO2, pkt. 5.2, 5. afsnit, sidste sætning.

Der er i KO3 en sondring mellem kundens henholdsvis leverandørens udskiftninger af nøglemedarbejdere. For begge gælder dog, at udskiftning af en nøglemedarbejder forudsætter skriftlig anmodning herom, jf. KO3, pkt. 8.4.3, 3. afsnit, 1. sætning. Derudover skal den udskiftende part udpege en efterfølger eller midlertidig afløser med mindst samme eller tilsvarende kompetencer og kvalifikationer, jf. KO3, pkt. 8.4.3, 3. afsnit, sidste sætning.

Kunden kan efter KO3 som udgangspunkt foretage udskiftninger af nøglemedarbejdere, herunder projektledere, forudsat at den fastlagte struktur og rollefordeling ved forudsatte opgaver, ansvar og kompetencer mv. for samarbejdsorganisationen kan fortsætte, jf. KO3, pkt. 8.4.3.2, 1. afsnit. Hvis leverandøren dog kan sandsynliggøre, at leveringsvilkår, herunder de aftalte leveringstidspunkter, påvirkes heraf, forudsætter udskiftningen, at kunden fremsætter en ændringsanmodning, jf. KO3, pkt. 8.4.3.2, 2. afsnit. Det er dermed leverandøren, der har bevisbyrden for, at en udskiftning ikke bør foretages, uden at der i hvert fald ikke samtidig skal ske ændring af visse leveringsvilkår, men kunden kan da acceptere dette ved at fremsætte en ændringsanmodning.

Modsat kunden kan leverandøren som udgangspunkt ikke foretage udskiftninger af nøglemedarbejdere uden samtykke fra kunden. Leverandøren skal i den forbindelse fremsende CV for den nye nøglemedarbejder. Udskiftning er alene

¹⁷² Jf. Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 171.

tilladt uden samtykke, hvis udskiftningen skyldes medarbejderes personlige forhold, som leverandøren ikke har kontrol med, herunder ophør af ansættelsesforhold og langvarig sygdom. Kunden skal afgive et sådant samtykke, medmindre kunden kan påvise en rimelig grund, jf. KO3, pkt. 8.4.3.1, 1. afsnit.

Selvom det retstekniske udgangspunkt er anderledes for leverandørens udskiftninger end for kunden, er den reelle forskel næppe stor. Det er i begge situationer modparten til den, der ønsker at foretage en udskiftning, som skal bevise, at en udskiftning ikke bør finde sted. Kunden skal dog alene påvise en rimelig grund, hvorimod leverandøren konkret skal sandsynliggøre, at visse leveringsvilkår ikke kan overholdes. Forskellen er ikke massiv, men kunden vil have en bredere vifte af forhold at kunne pege på, f.eks. dårlig erfaring med den foreslåede nye nøglemedarbejder.¹⁷³ Kunden har desuden i modsætning til leverandøren mulighed for at gennemtvinge en udskiftning ved ændringsanmodning.

Det er bemærkelsesværdigt (og prisen værdigt), at leverandørens udskiftningsadgang i KO3 ikke alene angår egentlig udskiftning, men også udstrækkes til at angå *de facto* udskiftninger ved, at leverandøren reducerer antallet af nøglemedarbejdere eller nøglemedarbejdernes reelle deltagelse i projektet. Kunden skal her afgive samtykke, medmindre leverandøren kan dokumentere, at behovet for den eller de pågældende nøglemedarbejder(e)s deltagelse er tilsvarende reduceret, jf. KO3, pkt. 8.4.3.1, sidste afsnit. Ved bestemmelsen undgås omgåelsesproblematikker. Netop fordi der ellers nok ville være tale om omgåelse, er der dog næppe på dette punkt en markant anderledes retsstilling end i forhold til KO2. Det er vanskeligt at se, at leverandøren efter KO2 ville kunne komme igennem med et argument om, at nøglemedarbejderen ikke er udskiftet, men blot er gået betydeligt ned i tid. At angive det eksplicit har dog psykologisk betydning, ligesom det som udgangspunkt vil indebære, at *enhver* reduktion forudsætter samtykke, hvilket ikke nødvendigvis uden særskilt hjemmel vil være tilfældet efter KO2.

¹⁷³ Sml. Juridisk vejledning – KO3 – Standardkontrakt for længerevarende it-projekt baseret på en agil metode, s. 63, der generelt udtaler, at kunden har videre adgang til at foretage udskiftninger.

Der er dog fortolkningstvivel i relation til, hvad en eventuel reduktion skal måles op imod: det aftalte antal medarbejdere og det aftalte omfang af medarbejdernes deltagelse eller det faktiske antal nøglemedarbejdere og det faktiske omfang af medarbejdernes deltagelse? Det må som udgangspunkt være det aftalte eller hertil forudsatte antal eller omfang, der er afgørende. Hvis der dog har deltaget et fast antal nøglemedarbejdere i projektet, eller visse nøglemedarbejdere har deltaget i et nogenlunde fast omfang, og dette afviger fra det aftalte, men antallet eller omfanget ikke har været påpeget af kunden eller leverandøren, vil dette formentlig efter omstændighederne kunne bevirke, at det afgørende vil være det faktiske antal nøglemedarbejdere eller det faktiske omfang af medarbejdernes deltagelse, uanset om antallet eller deltagelsen over- eller understiger det aftalte.

Afslutningsvist vedrørende mulighederne for at foretage udskiftninger efter KO3 skal det nævnes, at der i bilag 8 kan knyttes vederlagsmæssige konsekvenser til en udskiftning, jf. KO3, pkt. 8.4.3.1, sidste afsnit.¹⁷⁴

Begge standardkontrakter regulerer desuden udskiftninger på anmodning. Det følger i den forbindelse af KO2 og KO3, at begge parter kan anmode modparten om at udskifte en hvilken som helst medarbejder, hvis anmodningen er rimelig (og efter KO3 tillige sagligt) begrundet, jf. KO2, pkt. 5.2, sidste afsnit, og KO3, pkt. 8.4.3, 4. afsnit. Det følger af KO3, at den nye medarbejder skal have mindst tilsvarende kompetencer og kvalifikationer, jf. KO3, pkt. 8.4.3, 5. afsnit. Noget sådant følger ikke eksplicit af KO2, der efter en ordlydsfortolkning alene angiver dette krav i tilknytning til udskiftninger, som modparten ikke har anmodet om. Det er desuden tvivlsomt, om det kan indfortolkes som et egentligt krav, når det ikke fremgår eksplicit, og når netop modparten fremkommer med anmodningen. Under alle omstændigheder må den udskiftende part dog naturligvis sikre tilstrækkelig kompetence i projektet til at kunne opfylde sine forpligtelser.

For så vidt angår KO2 vil den part, der har fået en anmodning om udskiftning, kunne kræve sine udgifter forbundet med udskiftningen dækket samt kræve

¹⁷⁴ Se Juridisk vejledning – KO3 – Standardkontrakt for længerevarende it-projekt baseret på en agil metode, s. 63, der som eksempel nævner, at leverandøren ikke kan fakturere de første timer af en ny nøglemedarbejders løn, hvorved leverandøren får et økonomisk incitament til at opretholde den hidtidige bemanning

eventuelt påvirkede leveringsvilkår ændret.¹⁷⁵ Efter KO3 skal hver part selv afholde sine udgifter forbundet med en udskiftning, jf. KO3, pkt. 8.4.3, sidste afsnit.

5.4.2.3. Udskiftninger efter SSA-S og SSA-T

Efter SSA-S og SSA-T kan leverandøren, inden for sin styringsret som arbejdsgiver, ikke udskifte nøglemedarbejdere eller reducere deres reelle deltagelse i projektet uden kundens godkendelse. Kunden skal give sin godkendelse, medmindre denne kan påvise en saglig grund, jf. SSA-S, pkt. 5.3.2. afsnit, og SSA-T, pkt. 5.2, 2. afsnit.

Det er ikke angivet som et krav, at den nye nøglemedarbejder har samme eller tilsvarende kompetencer som den hidtidige nøglemedarbejder, om end det dog er et krav, hvis kunden har anmodet om udskiftningen. At det er et krav, hvor kunden anmoder herom, og kunden dermed så at sige er ansvarlig for udskiftningen, men at det ikke er et krav, hvor der netop ikke anmodes herom, synes ganske ulogisk og kan næppe have været hensigten. Et sådant krav kan derfor muligvis indfortolkes, også hvor udskiftningen skyldes medarbejderens opsigelse eller lignende. Det er dog forudsat i SSA-T, bilag 6, at parterne aftaler sig til rette herom, hvilket synes at pege i retning af, at der ikke i mangel af aftale om det kan stilles det pågældende krav. Under alle omstændigheder indestår leverandøren for, at der er tilstrækkeligt med kvalitative og kvantitative ressourcer og kompetencer i projektet, jf. SSA-S, pkt. 5.3, 1. afsnit, og SSA-T, pkt. 5.2, 1. afsnit.

Udskiftning af en nøglemedarbejder forudsætter således efter både SSA-S og SSA-T godkendelse, om end udskiftninger som følge af forhold, der ligger uden for leverandørens styringsret, herunder medarbejderens opsigelse, langvarig sygdom og lignende, ikke forudsætter godkendelse.

Efter både SSA-S og SSA-T kan kunden kræve leverandørens medarbejdere udskiftet, hvis kunden kan påvise en saglig grund. Den nye medarbejder skal i den forbindelse have tilsvarende kompetencer, jf. SSA-S, pkt. 5.3, 3. afsnit, og SSA-T, pkt. 5.2, 3. afsnit. Leverandøren har som nævnt ingen sådan ret til at anmode om udskiftninger.

¹⁷⁵ Jf. Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 172.

5.4.2.4. *Forholdet til baggrundsretten og nogle retspolitiske bemærkninger*

Som nævnt er der som klart udgangspunkt ikke baggrundsretligt en pligt til at foretage en udskiftning på anmodning. Alle standardkontrakterne indeholder dermed en afvigelse fra baggrundsretten på dette punkt.

Der er desuden ved de ovennævnte bestemmelser om udskiftninger (uden at dette er på anmodning) sket en fravigelse fra baggrundsretten allerede som følge af, at leverandørens udskiftning af projektledere forudsætter samtykke. Leverandøren vil derfor være i misligholdelse, hvis leverandøren ikke har indhentet et sådant samtykke. Kunden vil derudover være i misligholdelse efter KO3, hvis kunden gennemtvinger en udskiftning uden ændringsanmodning, trods at leverandøren har sandsynliggjort, at leveringsvilkår herved ikke kan overholdes, ligesom kunden vil være i misligholdelse efter KO2, hvis kunden ikke indhenter samtykke i forbindelse med en udskiftning.

Den reelle betydning af, at der foreligger misligholdelse, er dog nok begrænset, eftersom misligholdelsen ikke nødvendigvis vil være sanktionsudløsende, hvis ikke udskiftningen negativt påvirker projektet. Det ville dog kunne tillægges betydning ved ansvarsplaceringen ved eksempelvis en senere forsinkelse, at et samtykke ikke blev indhentet.¹⁷⁶ Forskellen mellem standardkontrakterne og baggrundsretten er derfor begrænset, men det må betragtes som positivt, at udskiftninger i standardkontrakterne generelt sættes i system, således at åbenheden og samarbejdet styrkes, ligesom parterne i højere grad vil være i kontrol med processen og have mere klare rettigheder og forpligtelser.

Skal reguleringen i de respektive standardkontrakter vurderes over for hinanden, er reguleringen i KO3, der også er den mest omfattende, formentlig at foretrække. Der er herved ingen årsag til, at denne regulering ikke også kan anvendes i projekter baseret på vandfaldsmodellen. At bestemmelserne i SSA-S og SSA-T om udskiftninger ikke er gensidige, forekommer umiddelbart særdeles kundenvenligt. Derudover synes reguleringen i KO2 for kortfattet, hvilket dog indrømmet kan gøre den mere simpel at anvende i praksis.

¹⁷⁶ Jf. Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 171.

Det punkt, hvor reguleringen i K03 nok kan bringes i tvivl, er i relation til forskellen med leverandørens henholdsvis kundens udskiftninger. Det forekommer her ikke videre hensigtsmæssigt, at leverandøren skal sandsynliggøre, at udskiftningen vil påvirke konkrete leveringsvilkår, imens kunden alene skal påvise en rimelig grund. Barren for, hvornår leverandøren har *sandsynliggjort* en påvirkning af leveringsvilkårene, er givetvis ikke høj, men særligt it-udviklingsprojekter baseret på den agile udviklingsmodel fordrer et betydeligt samarbejde, og andre forhold end blot afvigelse fra leveringsvilkårene kan begrunde, at en udskiftning ikke er ønskværdig.

5.5. Projektstyringspligtens indhold og forholdet til baggrundsretten

5.5.1. Indledende bemærkninger

Som nævnt vil leverandøren i praksis angive sin projektstyringsmetode. Denne vil også være afgørende for indholdet af leverandørens projektstyringspligt i flere henseender, idet metoden vil angive, at leverandøren skal forestå visse aktiviteter. Nedenstående har alene henblik på de aktiviteter, som er særskilt reguleret i standardkontrakterne.

5.5.2. Styring af fremdriften. Tidsplaner, fremdriftsrapportering m.v.

5.5.2.1. Styring af fremdrift efter K02 og K03

Reguleringen af tidsplaner sker efter K02 og K03 fortrinsvist i kontrakternes bilag 1, som der henvises til løbende i kontrakterne. Det kan indledningsvist bemærkes, at begge standardkontrakter indeholder nærmere regler om tidsfristudskydelse, jf. nærmere K02, pkt. 7.2, og K03, pkt. 12.2.4. Tidsplanerne er dermed ikke afgjort endelige.

Tidsplaner i K02 er grundlæggende reguleret på den måde, at leverandøren ved sit tilbud forelægger kunden en overordnet tidsplan for hele projektet, hvorefter leverandøren løbende udarbejder detaljerede tidsplaner, jf. bilag 1, pkt. 3, K-1. Den overordnede tidsplan skal i den forbindelse indeholde en angivelse af

perioder for de detaljerede tidsplaner, jf. bilag 1, pkt. 3, K-12.¹⁷⁷ Leverandøren skal i forbindelse med afslutningen på afklaringsfasen og den dertilhørende ændring af leverancebeskrivelsen angive eventuelle konsekvenser for den overordnede tidsplan, jf. KO2, pkt. 5.1.1, 7. afsnit.

Tidsplaner i KO3 er reguleret anderledes, om end ansvarsfordelingen er den samme. Det er her fire niveauer for tidsplaner: den overordnede tidsplan, projektplanen, leveranceplaner og aktivitetsplaner. Projektplanen er en tidsplan for hele projektet minus afklarings- og planlægningsfasen, jf. herom KO3, bilag 1, pkt. 4.1. Leveranceplanerne er derimod tidsplaner for de enkelte delleverancer, jf. herom pkt. 4.2, imens aktivitetsplanerne er tidsplaner for de enkelte iterationer i delleverancerne, jf. herom pkt. 4.3.

Den overordnede tidsplan indgår i leverandørens tilbud. Parterne skal herefter i fællesskab i afklarings- og planlægningsfasen gennemgå og præcisere tidsplanen under leverandørens styring, jf. KO3, pkt. 5.1.1, 5. afsnit, 1. sætning. Leverandøren skal desuden i afklarings- og planlægningsfasen udarbejde projektplanen, den første leveranceplan og den første aktivitetsplan, jf. KO3, pkt. 5.1.1, 8. afsnit. De efterfølgende leverance- og aktivitetsplaner skal udarbejdes løbende.

Ved ændringer efter KO2 har leverandøren i medfør af kontraktens pkt. 29.3, sidste afsnit, initiativpligten i relation til kontraktstyringen. Leverandøren har i den forbindelse også initiativpligten i relation til ændringer i bilagene, hvori tidsplanerne er indeholdt, og har dermed også ansvar for at sikre opdatering af tidsplanerne i tilfælde af ændringer, se KO2, pkt. 6.6, 1. sætning, sidste led, og KO2, bilag 9, pkt. 7, K-13. Leverandøren skal også i tilfælde af udskydelse af tidsfrister opdatere tidsplanen, jf. KO2, pkt. 7.2, 6. afsnit, med henvisning til pkt. 29.3. Ved forsinkelse uden dertilhørende udskydelse af tidsfrister fremgår derimod ikke af KO2 en eksplicit pligt til at opdatere tidsplanen.

Tilsvarende har leverandøren initiativpligten i relation til kontraktstyringen efter KO3, jf. KO3, pkt. 36.3, sidste afsnit. Dette gælder også i relation til agile tilpasninger, jf. KO3, bilag 5, pkt. 5, K-14. Reguleringen i KO3 er dermed i det væsentligste tilsvarende reguleringen i KO2 på dette punkt.

¹⁷⁷ Kundens krav til den overordnede tidsplan fremgår i øvrigt af bilagets pkt. 3, og kravene til de detaljerede tidsplaner fremgår af pkt. 4.

Efter begge standardkontrakter skal leverandøren desuden føre en ændringslog, jf. nærmere KO2, bilag 9, pkt. 6, og KO3, bilag 5, pkt. 4.

Det er således leverandøren, som forestår udarbejdelse og opdatering af tidsplaner i projektet efter både KO2 såvel som KO3. Kunden skal derimod principielt alene godkende tidsplanerne. En godkendelse af den overordnede tidsplan er sket ved kundens accept af leverandørens tilbud. Kunden skal dog i overensstemmelse de øvrige bestemmelser om kundens medvirken bidrage til tidsplanernes udarbejdelse.

Leverandøren skal efter begge kontrakter give meddelelse til kunden, hvis leverandøren må forudse, at der er risiko for en forsinkelse, jf. KO2, pkt. 18.1.1, og KO3, pkt. 25.1. Kunden har en tilsvarende forpligtelse, jf. KO2, pkt. 5.4, sidste afsnit, og KO3, pkt. 10.4, sidste afsnit. Derudover indeholder KO3 en nærmere regulering af leverandørens ret til udskydelse af tidsplanen, hvis ikke kunden medvirker i fornødent omfang, jf. nærmere KO3, pkt. 27.2.

For så vidt angår projektets løbende status er dette i KO2 fortrinsvist reguleret i bilag 10. Det er som nævnt et punkt på dagsordenen ved både styregruppe- og projektgruppemøder, at der skal ske behandling af den detaljerede tidsplan. Derudover skal styregruppen gennemgår leverandørens status for projektet og kundens status for dennes medvirken.

Det er desuden i KO2, bilag 10, pkt. 6, indsat som en mulighed, at leverandøren skal forestå månedlig fremdriftsrapportering. Rapporten kan blandt andet angive negative afvigelser i forhold til den aftalte tidsplan, hvordan leverandøren agter at eliminere disse afvigelser, og hvem der er ansvarlig herfor, jf. nærmere bilag 10, pkt. 6, K-29.

Efter KO3 er det også forudsat, at leverandøren forestår løbende fremdriftsrapportering, jf. KO3, bilag 7, pkt. 2.4, der som følge af den store variation i den agile udviklingsmodel i vidt omfang lader det være op til parterne nærmere at regulere dette. Ligesom efter KO2 er det desuden et punkt på dagsordenen i styregruppen, at der skal ske behandling af projektets status, jf. nærmere KO3, pkt. 3.2.6, og KO3, bilag 7, pkt. 3.2.1.1, K-21. Leverandørens ansvar for at styre fremdriften følger desuden i vidt omfang af bilag 7, idet det blandt andet er angivet, at leverandøren skal overvåge projektets gennemførelse og sikre den daglige fremdrift, herunder tidsplanens overholdelse, samt sikre den indbyrdes koordinering

mellem projektets aktiviteter, jf. KO3, bilag 7, pkt. 2.5, 2. afsnit, og pkt. 3.2.1.2, K-26.

5.5.2.2. *Styring af fremdrift efter SSA-S og SSA-T*

Planlægning er i både SSA-S og SSA-T reguleret på den måde, at der i et bilag er en overordnet tidsplan, hvorefter der i en indledende fase skal ske udarbejdelse af en detaljeret plan inden for rammerne af den overordnede, jf. SSA-S, pkt. 2.2.2, og SSA-T, pkt. 2.1.1.

Efter SSA-T skal leverandøren i samarbejde med kunden udarbejde en detaljeret projekt- og fremdriftsplan, jf. nærmere SSA-T, pkt. 2.1.1, 2. afsnit. Leverandøren skal opdatere planen i tilfælde af ændringer, jf. SSA-T, pkt. 2.1.1, 3. afsnit. Derudover skal leverandøren udarbejde en plan for konverteringsarbejde, i det omfang leverandøren skal forestå dette, jf. SSA-T, pkt. 2.3.8, 2. afsnit.

Efter SSA-S skal parterne i samarbejde udarbejde en detaljeret leveranceplan, jf. nærmere SSA-T, pkt. 2.2.2, 1. og 2. afsnit. Denne plan skal revideres i forbindelse med hver delleverance og skal desuden holdes kontinuerligt opdateret, jf. SSA-S, pkt. 2.2.2, 3. afsnit. Det er i den forbindelse leverandørens ansvar at opdatere planen ved ændringer, jf. SSA-S, pkt. 2.2.2, 5. afsnit.

Efter begge kontrakter skal leverandøren føre noget tilsvarende en ændringsslog, hvis nærmere regulering skal fremgå af et bilag, jf. SSA-S, pkt. 3.5, og SSA-T, pkt. 3.4.

Ansvarsfordelingen i relation til planlægning er således forskelligt efter SSA-T og SSA-S. Efter SSA-T har leverandøren det fulde ansvar for udarbejdelse og opdatering af projekt- og fremdriftsplanen, om end kunden skal medvirke hertil. Efter SSA-S har ingen af parterne derimod *hoved*ansvaret for at udarbejde leveranceplan eller opdatere den ved de enkelte delleverancer. Dette må ses som udslag af den agile udviklingsmodel. Derimod har leverandøren efter SSA-S ansvaret for at opdatere tidsplanen ved ændringer.

Der kan rejses spørgsmål ved hensigtsmæssigheden af reguleringen af planlægning i SSA-S. Det forekommer umiddelbart stridende imod den agile udviklingsmodel, at parterne skal tilrettelægge senere delleverancer allerede ved projektopstart. Leveranceplanen skal naturligvis opdateres ved hver delleverance, men det kan skabe et forvrænget billede af projektførelsen og modvirke den agile

udviklingsmodels fleksibilitet, at parterne netop ikke starter fra bunden ved hver delleverance, idet parterne kan føle sig mere eller mindre bundet af den oprindelige planlægning.

Ingen af de to standardkontrakter regulerer i øvrigt løbende rapportering eller lignende. Det er dog i SSA-T lagt op til, at dette beskrives i et bilag, jf. SSA, pkt. 2.1.2, og pkt. 2.1.3, 2. afsnit. Det kan naturligvis også aftales efter SSA-S, men det er ikke forudsat i kontrakten.

5.5.2.3. *Forholdet til baggrundsretten*

Leverandøren har samlet set efter KO2 og KO3 ansvaret for styringen af fremdriften i medfør af de nævnte bestemmelser i kontrakterne og de dertilhørende bilag. Leverandøren står for udarbejdelsen af tidsplaner, skal løbende sikre overblik over og give status for hele projektet, enten blot i møder eller tillige ved fremdriftsrapportering, og skal generelt sikre fremdriften.

Dette er i overensstemmelse med baggrundsretten i den forstand, at disse ansvarsområder grundlæggende er indeholdt i projektstyringspligten, men den detaljerede regulering af den nærmere måde, hvorpå dette skal ske, herunder ved at der opereres med flere niveauer af tidsplaner, følger ikke nødvendigvis af baggrundsretten. Dette vil bero på, hvad der betragtes som god faglig projektstyring. Ved eksplicit at regulere dette i standardkontrakterne opnår parterne et overblik over de forskellige typer tidsplaner og andet allerede inden projektopstart, hvilket forhåbentlig resulterer i færre tvister.

Leverandørens varslingspligter i KO2 og KO3 er grundlæggende i overensstemmelse med baggrundsretten.

Reguleringen i SSA-T og SSA-S er derimod på dette punkt lidt mere sparsom. Ansvarsfordelingen i relation til udarbejdelse og opdatering af tidsplaner er reelt det eneste, som standardkontrakterne på forhånd regulerer for parterne. Reguleringen herom er i det væsentligste i overensstemmelse med baggrundsretten, om end den deling af ansvar, der er at finde i SSA-S, er en fravigelse heraf.

Domstolenes pragmatiske tendens i vurderingen af projektstyringens behørighed, herunder ved inddragelse af *common sense* betragtninger, og i relation til fremdrift generelt vil nok influere mere på disse bestemmelser end nogen andre projektstyringsrelaterede bestemmelser i standardkontrakterne.

5.5.3. Kvalitetsstyring

Som nævnt kan kvalitetsstyring ikke antages at være omfattet af projektstyringspligten baggrundsretligt. Når det alligevel er særskilt fremhævet for så vidt angår standardkontrakterne, skyldes det, at de med én undtagelse regulerer leverandørens *kvalitetssikring*.

Kvalitetssikring er i KO2 og KO3 reguleret ved enslydende bestemmelser, jf. KO2, pkt. 5.5, og KO3, pkt. 3.2.7:

”Leverandøren er forpligtet til at opretholde en kvalitetssikring under Leverancens udførelse, der opfylder kravene i Bilag 3 og God it-skik.”

Ud over den nærmere regulering, der forudsættes i bilag 3, følger det af KO2, bilag 1, pkt. 3, K-13, at den overordnede tidsplan kan indeholde angivelse af leverandørens planlagte kvalitetssikringsaktiviteter. Dette kan naturligvis også indsættes efter KO3.

SSA-T regulerer også kvalitetssikring, jf. SSA-T, pkt. 2.3.4:

”Leverandøren skal ha og vedlikeholde en kvalitetsplan basert på dokumenterte arbeids- og kvalitetssikringsmetoder. Leverandøren skal på forsvarlig måte kvalitetssikre og teste det som utvikles i henhold til kvalitetsplanen.”

SSA-T har dermed på forhånd angivet visse retningslinjer for procedurerne forbundet med leverandørens kvalitetssikring.

SSA-S regulerer ikke kvalitetssikring. Parterne må derfor særskilt aftale sig til rette herom.

5.5.4. Økonomisk styring. Fastsættelse af leverandørens vederlag, løbende rapportering m.v.

5.5.4.1. Økonomisk styring efter KO2 og KO3 og forholdet til baggrundsretten

Både KO2 og KO3 er fastprisaftaler. Der er i den forbindelse lagt op til en nærmere regulering af leverandørens vederlag, herunder timepriser m.v., jf. nærmere KO2, bilag 12, og KO3, bilag 14. Begge standardkontrakter angiver også de nærmere

krav til kundens medvirken i et bilag, hvilket giver kunden grundlag for på forhånd at vurdere omkostningerne forbundet hermed, jf. nærmere KO2, pkt. 5.4, og KO3, pkt. 10. Herved opnår parterne et godt udgangspunkt for den økonomiske styring.

Økonomisk styring er i KO2 derudover fortrinsvist reguleret gennem enkelte forpligtelser for leverandøren.

Efter KO2, pkt. 14.3, 1. afsnit, skal leverandøren angive et estimeret vederlag opdelt per måned for de ydelser, der vederlægges på grundlag af medgået tid. Leverandøren skal løbende foretage en revurdering af det afgivne estimat. Leverandøren skal desuden senest den 8. i måneden fremsende en opfølgning for den forudgående måned og et revideret estimat for den resterende periode, jf. KO2, pkt. 14.3, 2. afsnit, 2. og 3. sætning. Enhver afvigelse i forhold til det senest meddelte estimat skal i den forbindelse begrundes. Leverandøren skal desuden underrette kunden, hvis et estimat ikke kan overholdes, jf. KO2, pkt. 14.3, sidste afsnit, 2. sætning.

KO3 har derimod grundlæggende en anden ansvarsfordeling i relation til den økonomiske styring. Følgende fremgår af kontraktens pkt. 3.2.5:

»Leverandøren har det overordnede ansvar for styring af ressourceforbrug. Leverandøren skal i den forbindelse sikre, at Projektet kan gennemføres i overensstemmelse med det i Tidsplanen (Bilag 1) angivne og *inden for det fastlagte vederlag for den samlede Leverance*« (fremhævet her).

Leverandøren har dermed en overordnet pligt til at styre projektets ressourcer. Af særlig relevans i denne sammenhæng er, at leverandøren som følge heraf er pligtig til at allokere projektets ressourcer, således at det fastlagte vederlag ikke overskrides.

De særlige regler om estimatudarbejdelse og løbende rapportering, som fremgår af KO2, er desuden også at finde i KO3. Leverandøren skal efter KO3 i afklarings- og planlægningsfasen udarbejde overordnede vederlags- og tidsestimater ved brug af en i bilag 14 angivet metode for udførelse af de enkelte iterationer, jf.

nærmere KO3, pkt. 5.1.2. Forud for hver iteration skal leverandøren på ny udarbejde et estimat, jf. KO3, pkt. 5.2.1, 4. afsnit, sidste sætning.¹⁷⁸ Leverandøren skal desuden løbende foretage opfølgning i forhold til det afgivne estimat for en iteration og give kunden meddelelse, hvis ikke estimatet kan forventes overholdt, jf. KO3, pkt. 5.2.1.1, 1. afsnit.

Der er ikke i KO3-kontrakten angivet en forpligtelse for leverandøren til at forestå løbende rapportering. En sådan er alene indsat som en mulighed i bilag 14, pkt. 12. Der vil da også sædvanligvis i forvejen ske løbende rapportering af forbrug som følge af betalingsplanen, jf. hertil KO3, bilag 14, pkt. 11, K-18 – K-19. Det kan dog for kunden være fornuftigt at indsætte en forpligtelse for leverandøren til at forestå løbende rapportering, hvis betalingsplanen forudsætter længere perioder, hvori der ikke skal ske betaling.

Begge standardkontrakter angiver desuden, at leverandøren skal rådgive kunden om konsekvenserne, herunder de eventuelle økonomiske konsekvenser, ved en ændring, jf. nærmere KO2, pkt. 6.4, og KO3, bilag 5, pkt. 3.3.

KO2 sikrer dermed fortrinsvist den økonomiske styring gennem leverandørens pligt til at angive estimater og følge op herpå, herunder ved meddelelse til kunden i tilfælde af potentiel overskridelse af estimatet, samt gennem periodisk rapportering om forbrug. Tilsvarende forpligtelser følger også af KO3.

Som nævnt må leverandøren efter omstændighederne baggrundsretligt kunne afkræves et estimat. Der er derved ikke langt fra baggrundsretten på dette punkt, om end den metodiske karakter, som estimatudarbejdelse har i KO3, ikke er i overensstemmelse med baggrundsretten. Pligten til at give meddelelse om en potentiel overskridelse af et estimat, nu hvor estimater afgives, er derimod i overensstemmelse med baggrundsretten. Derudover er den løbende rapportering om forbrug grundlæggende i overensstemmelse med baggrundsretten, men ved at sætte det i system og angive specifikke datoer opnår parterne dog mere klarhed over forpligtelsen, end hvad der følger af baggrundsretten.

KO2 regulerer ikke i øvrigt videregående økonomisk styring, som det dermed må være op til kunden at foretage, hvis det ønskes. Som følge af leverandørens

¹⁷⁸ Det kan bemærkes, at dette alene udgør en agil tilpasning, jf. KO3, pkt. 6.2.1, 3. afsnit, sidste punkttegn.

ovenstående forpligtelser har kunden da også alle redskaberne hertil. Efter KO3 har leverandøren derimod ansvaret for den ressourcemæssige styring og har som led heri den videregående økonomiske styring. På dette punkt adskiller KO3 sig således fra baggrundsretten, hvorimod KO2 er i overensstemmelse hermed.

5.5.4.2. Økonomisk styring efter SSA-S og SSA-T og forholdet til baggrundsretten

Parterne har efter SSA-S og SSA-T mere begrænsede muligheder for at sikre kontrol med de med projektet forbundne omkostninger. Der er dog som i KO2 og KO3 lagt op til en indgående regulering af leverandørens vederlag, jf. SSA-S, bilag 7, og SSA-T, bilag 7. Kundens medvirken er derudover efter både SSA-S og SSA-T præciseret ved kontraktindgåelse, jf. SSA-S, pkt. 6.1, og SSA-T, pkt. 6.1, begge med henvisning til bilag. Fundamentet er dermed lagt.

Endvidere skal leverandøren forestå månedlig fakturering, jf. nærmere SSA-S, pkt. 8.3, og SSA-T, pkt. 8.2. Herved opnår kunden et vist overblik over de løbende omkostninger. Efter begge standardkontrakter skal leverandøren også afgive et prisestimat i forbindelse med en ændringsanmodning, jf. SSA-S, pkt. 3.3, og SSA-T, pkt. 3.2.

Der er dog ingen aftalefæstet pligt for leverandøren til i øvrigt at afgive estimater, og der er ingen bestemmelse som den ovenfor omtalte i KO3, pkt. 3.2.5. Baggrundsretten får derfor en videregående betydning end efter KO2 og særligt KO3.

5.5.5. Risikostyring

Risikostyring er underlagt en yderst sparsom regulering i standardkontrakterne.

KO2 regulerer ikke risikostyring, men det er angivet i vejledningen til bilag 3, at kunden i kravspecifikationen kan opstille krav herom. Det kan eksempelvis indsættes som krav til den løbende fremdriftsrapportering.¹⁷⁹

Heller ikke SSA-S eller SSA-T indeholder eksplicite bestemmelser om risikostyring. Ligesom efter KO2 kan det dog (naturligvis) opstilles som et krav i forskellige sammenhænge. Det skal nævnes, at SSA-S og SSA-T stiller krav om, at

¹⁷⁹ Jf. Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.), s. 170.

begge parter tegner en forsikring på almindelige forsikringsvilkår, der er tilstrækkelig til at dække de krav, som modparten kan rejse på baggrund af de risici og det ansvar, som kontrakten pålægger parterne, jf. SSA-S, pkt. 15.2, og SSA-T, pkt. 15.2.^{180|181} Dette er i denne sammenhæng interessant, idet hver part i realiteten pålægges at foretage en vis risikovurdering inden kontraktens indgåelse. Ingen af parterne er dog pligtig til at forestå *løbende* risikostyring.

KO3 har en mere indgående regulering af risikostyring. KO3-kontraktens pkt. 1 vedrørende definitioner angiver under definitionen af "Overordnet Løsningsbeskrivelse", at denne skal indeholde en risikolog. Parterne skal herefter i planlægnings- og afklaringsfasen i fællesskab vurdere de potentielle risici, hvorefter leverandøren skal forestå en opdatering af risikologgen, hvilket leverandøren desuden skal gøre løbende, jf. KO3, pkt. 5.1.1, 7. afsnit. Bilag 3b, pkt. 3, regulerer risikologgen, men modelbilaget indeholder alene vejledning. Det angives i den forbindelse, at retningslinjer for opdatering af risikologgen bør angives, herunder hvordan der følges op på risici, og at leverandøren bør beskrive allerede identificerede risici.

Leverandøren har dermed efter KO3 ansvaret for at udarbejde og føre risikologgen, men kunden skal ifølge vejledningen i modelbilaget supplere risikologgen med de risici, som kunden selv måtte identificere undervejs i projektet.

Samlet set er det dermed alene KO3, som har en særskilt regulering af løbende risikostyring. Reguleringen i KO3 er dog sparsom, og den bør suppleres med bestemmelser som de i vejledningen til modelbilaget nævnte og om løbende rapportering om risici. Ellers ville reguleringen indebære, at parterne har en risikolog med identificerede risici, uden at det er klart, hvordan der skal følges op herpå, hvilket naturligvis har begrænset værdi.

¹⁸⁰ Det kan bemærkes, at der knytter sig visse fortolkningstvivel til bestemmelserne, herunder i relation til hvad der er at anse som almindelige forsikringsvilkår, og om parterne skal indregne samtlige risici eller kan se bort fra nogle som følge af usandsynligheden for deres indtræden, men disse er ikke i denne sammenhæng interessante og behandles derfor ikke yderligere.

¹⁸¹ KO2 og KO3 indeholder også bestemmelser om forsikring. Efter KO2 og KO3 er det dog alene leverandøren, som er forpligtet til at tegne en forsikring og da alene en produktansvarsforsikring, jf. KO2, pkt. 21, 4. afsnit, og KO3, pkt. 29, 6. afsnit.

Selvom der er en vis regulering i KO3, indebærer den sparsomme regulering, at det er et åbent spørgsmål, hvilke risici som parterne skal oplyse hinanden om. Dette vil derfor bero på udstrækningen af den baggrundsretlige underretningspligt, hvilket da heller ikke nødvendigvis er en dårlig ting som følge af dennes fleksibilitet.

For de øvrige standardkontrakter vil alene den baggrundsretlige regulering gælde, således at den projektstyringsansvarlige ikke skal forestå risikostyring, men parterne vil som følge af underretningspligten efter omstændighederne være pligtige til at oplyse hinanden om risici.¹⁸²

¹⁸² Denne pligt er også kodificeret i KO2, jf. KO2, pkt. 5.4, 4. afsnit, sidste sætning, og pkt. 18.1.1, og i KO3, jf. KO3, pkt. 10.4, 5. afsnit, sidste sætning, og pkt. 25.1.

6. Konklusion

Det har været afhandlingens formål at belyse kravene til projektstyringen og projektstyringspligtens indhold baggrundsretligt såvel som efter de udvalgte standardkontrakter i it-udviklingsprojekter.

Det blev i den forbindelse indledningsvist fastslået, hvad der er det faktiske og retlige grundlag for projektstyringspligten. Projektstyringspligten som begreb blev fastlagt, og det blev her påvist, at imens projektstyringspligten indebærer en række positive forpligtelser for den projektstyringsansvarlige, medfører det ikke, at modparten fritages for sine forpligtelser eller i øvrigt fritages fra at samarbejde.

Afhandlingen påviste efterfølgende for så vidt angår kravene til projektstyringen baggrundsretligt, at der kan stilles krav om god faglig projektstyring. Derudover blev begrebet projektstyringsbeføjelse introduceret som dækkende over, at den projektstyringsansvarlige må tilkendes en vis frihed i sin projektstyring. Særligt vedrørende udskiftninger viste afhandlingen, at udskiftninger i projektledelsen ikke udgør misligholdelse, men kan betyde, at den projektstyringsansvarlige er ansvarlig for anden misligholdelse.

Afhandlingen viste vedrørende projektstyringspligtens indhold baggrundsretligt særligt, at der i denne pligt består en pligt til at styre projektforløbet og styre fremdriften. Den økonomiske styring og risikostyring kan derimod grundlæggende ikke antages at være omfattet af projektstyringspligten, om end der dog er nuancer.

Afslutningsvist blev det ved at sammenholde baggrundsretten med reguleringen af projektstyring i de udvalgte standardkontrakter vist, at standardkontrakterne afviger fra den baggrundsretlige regulering for så vidt angår kravene til projektstyringen. Derimod synes det berettiget at hævde, at projektstyringspligtens indhold efter standardkontrakterne ikke afviger grundlæggende fra den baggrundsretlige regulering, om end der er flere punkter i alle standardkontrakterne, hvor der er afvigelser. Det er navnlig på disse punkter, at den baggrundsretlige regulering får betydning. Derudover vil den baggrundsretlige regulering formentlig flere steder influere på fortolkningen af bestemmelserne i standardkontrakterne og på løsningen af projektstyringsrelaterede tvister generelt. Eksempelvis kan nævnes domstolenes pragmatiske tilgang til vurderingen af projektstyringens

behørighed og parternes fælles ansvar for fremdrift, ligesom den projektstyringsansvarliges pligt til at sikre opretholdelse af projektførelsen kan nævnes.

Vurderingen af projektstyringsansvarliges behørighed skal tage udgangspunkt i den aftalte projektstyringsmetode og de specifikke forpligtelser, men for så vidt angår selve tvistløsningen er der således næppe nogen *monumental* forskel mellem baggrundsretten og standardkontrakterne. Et væsentligt redskab i tvistforebyggelsen er derimod sket ved oprettelsen af en samarbejdsorganisation, som alle standardkontrakterne forudsætter. Aftalereguleringen af projektstyring synes da også at bør have det sigte at forebygge tvister nærmere end løse dem, når de opstår.

Afgørelses- og litteraturfortegnelse

Litteratur

Bøger

- Arve Føyen m.fl. (red.): *Kontrakter for udvikling av programvare* (1. udg.)
- Arve Føyen, Christine Klüwer, Elisabeth Wille og Kristine M. Madsen (red.) (2006): *Kontrakter for udvikling av programvare* (1. udg.), Cappelen akademisk
- Carina Risvig Hamer og Sten Schaumburg-Müller (red.): *Juraens verden* (1. udg.)
- Carina Risvig Hamer og Sten Schaumburg-Müller (red.) (2020): *Juraens verden* (1. udg.), Djøf Forlag
- Carsten Munk-Hansen: *Retsvidenskabsteori* (2. udg.)
- Carsten Munk-Hansen (2018): *Retsvidenskabsteori* (2. udg.), Djøf Forlag
- Erik Hørlyck: *Entreprise – AB 18* (8. udg.)
- Erik Hørlyck (2019): *Entreprise – AB 18* (8. udg.), Djøf Forlag
- Erik Hørlyck: *Totalentreprise – ABT 18* (5. udg.)
- Erik Hørlyck (2019): *Totalentreprise – ABT 18* (5. udg.), Djøf Forlag
- Henrik Udsen: *It-kontraktret* (2. udg.)
- Henrik Udsen (2020): *It-kontraktret* (2. udg.), Ex Tuto Publishing
- Jacob Nørager-Nielsen: *Edb-kontrakter* (1. udg.)
- Jacob Nørager-Nielsen (1987): *Edb-kontrakter* (1. udg.), GadJura
- Lars Krogh Jensen: *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.)
- Lars Krogh Jensen (2019): *Projektstyring i teori og praksis* (2. udg.), Hans Reitzels forlag
- Lennart Lyng Andersen og Palle Bo Madsen: *Aftaler og mellemænd* (7. udg.)
- Lennart Lyng Andersen og Palle Bo Madsen (2017): *Aftaler og mellemænd* (7. udg.), Karnov Group
- Mads Bryde Andersen: *Enkelte transaktioner* (3. udg.)
- Mads Bryde Andersen (2016): *Enkelte transaktioner* (3. udg.), Gjellerup

Mads Bryde Andersen: *Grundlæggende aftaleret* (4. udg.)

Mads Bryde Andersen: *IT-retten* (2. udg.)

Mads Bryde Andersen: *Lærebog i Obligationsret I* (5. udg.)

Mads Bryde Andersen: *Praktisk aftaleret* (5. udg.)

Mads Bryde Andersen: *Ret og metode* (1. udg.)

Michael Gjedde-Nielsen m.fl.: *ABR 18* (1. udg.)

Nicolai Dragsted m.fl.: *KO1 med kommentarer* (1. udg.)

Nicolai Dragsted m.fl.: *KO2 med kommentarer* (1. udg.)

Olav Torvund: *Kontraksregulering – IT-kontrakter* (1. udg.)

Mads Bryde Andersen (2013): *Grundlæggende aftaleret* (4. udg.), Gjellerup

Mads Bryde Andersen (2005): *IT-retten* (2. udg.), Gjellerup

Mads Bryde Andersen (2021): *Lærebog i Obligationsret I – Ydelsen Beføjelser* (5. udg.), Karnov Group

Mads Bryde Andersen (2019): *Praktisk aftaleret* (5. udg.), Gjellerup

Mads Bryde Andersen (2002): *Ret og metode* (1. udg.), Gjellerup

Michael Gjedde-Nielsen, Morten R. Brage, Steen Hellmann, Henrik H. Andersen og Peter F. Thommesen (2021): *ABR 18 – Almindelige betingelser for rådgivning og bistand i bygge- og anlægsvirksomhed med kommentarer* (1. udg.), Karnov Group

Nicolai Dragsted, Ole Horsfeldt, Jesper Langemark og Claus Sørensen (2004): *KO1 med kommentarer* (1. udg.), Karnov Group

Nicolai Dragsted, Ole Horsfeldt, Jesper Langemark og Claus Sørensen (2008): *KO2 med kommentarer* (1. udg.), Karnov Group

Olav Torvund (1997): *Kontraksregulering – IT-kontrakter* (1. udg.),

Ole Hansen: *Det entrepriseretlige hjemmelsproblem* (1. udg.)

Ole Horsfeldt: *IT outsourcing* (1. udg.)

Steen Thorborg: *Projektstyring. Projektledelse i praksis* (2. udg.)

Thomas Riis og Jan Trazaskowski (red.): *Skriftlig jura* (2. udg.)

Torsten Iversen: *Entrepriseretten* (1. udg.)

Torsten Iversen (red.): *Formueretlige emner* (9. udg.)

Torsten Iversen: *Obligationsret 1. del* (6. udg.)

Peter Blume: *Retssystemet og juridisk metode* (4. udg.)

Ole Hansen (2008): *Det entrepriseretlige hjemmelsproblem – modsætningsforhold eller fællesskab?* (1. udg.), Jurist- og Økonomforbundets forlag

Ole Horsfeldt (2005): *IT outsourcing* (1. udg.), Forlaget Thomson

Steen Thorborg (2013): *Projektstyring. Projektledelse i praksis* (2. udg.), Hans Reitzels Forlag

Thomas Riis og Jan Trazaskowski (red.) (2020): *Skriftlig jura – den juridiske fremstilling* (2. udg.), Ex Tuto Publishing

Torsten Iversen (2016): *Entrepriseretten* (1. udg.), Jurist- og Økonomforbundets forlag

Torsten Iversen (red.) (2019): *Formueretlige emner* (9. udg.), Djøf Forlag

Torsten Iversen (2019): *Obligationsret 1. del* (6. udg.), Djøf Forlag

Peter Blume (2020): *Retssystemet og juridisk metode* (4. udg.), Djøf Forlag

Artikler og bogkapitler

Arve Føyen og Christine Klüwer: *Bakgrunnsretten* i Arve Føyen m.fl. (red.): *Kontrakter for utvikling av programvare* (1. udg.)

Arve Føyen og Christine Klüwer (2006): *Bakgrunnsretten* i Arve Føyen, Christine Klüwer, Elisabeth Wille og Kristine M. Madsen (red.): *Kontrakter for utvikling av programvare* (1. udg.), Cappelen akademisk, s. 47-61

Bo Schmidt Pedersen: *Tidsstyring i byggerier* i T:BB 2011.555

Christian Frank Madsen og Kim Østergaard: *Loyalitetsgrundsætningen i dansk ret – indhold og retsvirkninger ved tilsidesættelse* i ET 2019.116

Kim Frost: *Om retten og pligten til naturalopfyldelse* i TfR 01-02/2013

Kim Frost: *Nogle betragtninger om bevisbyrde, undersøgelsespligt og reklamation* i TfR, 5/2019

Kåre Vollan: *Prosjektjennomføringen* i Arve Føyen m.fl. (red.): *Kontrakter for utvikling av programvare* (1. udg.)

Kåre Vollan: *Anskaffelsesprosessen* i Arve Føyen m.fl. (red.): *Kontrakter for utvikling av programvare* (1. udg.)

Ole Bruun Nielsen: *Edb-leverandørens vejlednings- og rådgivningspligt* i Nordisk årsbok i rettsinformatik (1987)

Bo Schmidt Pedersen (2011): *Tidsstyring i byggerier* i Tidsskrift for Bolig- og Byggeret, 2011, s. 555 ff.

Christian Frank Madsen og Kim Østergaard (2019): *Loyalitetsgrundsætningen i dansk ret – indhold og retsvirkninger ved tilsidesættelse*, Erhvervsjuridisk Tidsskrift, 27(3), s. 116-130

Kim Frost (2013): *Om retten og pligten til naturalopfyldelse*, Tidsskrift for Rettsvitenskap, 126(1-2), s. 94-144

Kim Frost (2019): *Nogle betragtninger om bevisbyrde, undersøgelsespligt og reklamation*, Tidsskrift for Rettsvitenskap, 132(5), s. 491-522

Kåre Vollan (2006): *Prosjektjennomføringen* i Arve Føyen, Christine Klüwer, Elisabeth Wille og Kristine M. Madsen (red.): *Kontrakter for utvikling av programvare* (1. udg.), Cappelen akademisk, s. 193-212

Kåre Vollan (2006): *Anskaffelsesprosessen* i Arve Føyen, Christine Klüwer, Elisabeth Wille og Kristine M. Madsen (red.): *Kontrakter for utvikling av programvare* (1. udg.), Cappelen akademisk, s. 121-149

Ole Bruun Nielsen (1987): *Edb-leverandørens vejlednings- og rådgivningspligt*, Nordisk årsbok i rettsinformatik, Sthlm, s. 188-196

Ruth Nielsen: *Ph.d.-afhandlingen og disputatsen* i Thomas Riis og Jan Trazaskowski (red.): *Skriftlig jura* (2. udg.)

Sten Schaumburg-Müller og Bjarke Vi-skum: *Retspolitik og metode* i Carina Risvig Hamer og Sten Schaumburg-Müller (red.): *Juraens verden* (1. udg.)

Susanne Karstoft: *It-kontrakter* i Torsten Iversen (red.): *Formueretlige emner* (9. udg.)

Torsten Iversen: *Entreprise* i Torsten Iversen (red.): *Formueretlige emner* (9. udg.)

Ruth Nielsen (2020): *Ph.d.-afhandlingen og disputatsen* i Thomas Riis og Jan Trazaskowski (red.): *Skriftlig jura – den juridiske fremstilling* (2. udg.), Ex Tuto Publishing, s. 309-329

Sten Schaumburg-Müller og Bjarke Vi-skum (2020): *Retspolitik og metode* i Carina Risvig Hamer og Sten Schaumburg-Müller (red.): *Juraens verden* (1. udg.), Djøf Forlag

Susanne Karstoft (2019): *It-kontrakter* i Torsten Iversen (red.): *Formueretlige emner* (9. udg.), Djøf Forlag, s. 299-336

Torsten Iversen (2019): *Entreprise* i Torsten Iversen (red.): *Formueretlige emner* (9. udg.), Djøf Forlag, s. 97-137

Afgørelser

Danske domme

Retten i Glostrups dom af 14. maj 2019 (Datacon A/S mod Flügger Group A/S, BS 10C-590/2016)

Retten i Lyngbys dom af 3. april 2019 (Corpital P/S mod Scriptor Technology A/S, BS-8806/2017-LYN)

Østre Landsrets dom af 9. januar 2019 (Sprout Europe ApS mod RackPeople ApS, B-2339-17)

UfR 2018.3512 H

Retten i Aarhus' dom af 8. december 2016 (EA Værktøj Engros A/S mod Novicell ApS, BS 7-817/2013)

T:BB 2011.98 V

Sø- og Handelsrettens dom af 21. juni 2007 (Byernes Varme- og Sanitetsservice A/S mod Lundberg Data A/S, H-112-05)

Vestre Landsrets dom af 17. marts 1986 (anonymiseret, B250/1984)

Vejle Civilrets dom af 24. juli 1985 (anonymiseret, BS 2586/83)

UfR 1985.334/2 H

UfR 1974.557 S

Danske voldgiftskendelser

T:BB 2021.423 VBA

KfE 2019.045 VBA

T:BB 2018.131 VBA

KfE 2018.096 VBA

KfE 2016.433 VBA

T:BB 2016.404 VBA

KfE 2016.217 VBA

T:BB 2015.327 VBA

T:BB 2010.777/2 VBA

T:BB 2007.447 VBA

KfE 2003.33 VBA

KfE 2001.196 VBA

KfE 2000.034 VBA

KfE 1998.53 VBA

KfE 1995.53 VBA

KfE 1994.44 VBA

Norske domme

Eidsivating lagmannsretts dom af 13. juli 2021 (Infor (Steinhausen) II GmbH mod Felleskjøpet Agri Sa, 18-076187ASD-ELAG)

Bergen tingretts dom af 27. marts 2020 (Bad.no AS mod Knowit Experience Bergen AS, TBERG-2019-39424)

Oslo Tingretts dom af 31. januar 2020 (Samferdselsdepartementet mod IBM, 16-051424TVI-OTIR/06)

Nedre Romerike tingretts dom af 8. februar 2018 (Felleskjøpet Agri Sa mod Infor (Steinhausen) II GmbH, TNERO-2016-101703)

Bogarting lagmannsretts dom af 14. december 2017 (Mysoft AS mod Norske Kiropraktorer Servicekontor AS, LB-2016-136511-2)

Bogarting lagmannsrets dom af 9. december 2015 (CGI Norge AS mod Shopple Holding AS, LB-2015-34400)

Søre Sunnmøre tingretts dom af 14. januar 2014 (Økonomibistand Sør AS mod Verto AS, TSOSU-2013-1089926)

Oslo tingretts dom af 19. december 2013 (Ringerike kommune, Modum kommune, Tana kommune, Båtsfjord kommune, Berlevåg kommune mod EVRY AS, TOSLO-2012-197797)

Gulating lagmannsrets dom af 17. december 2013 (Infrastructure Management AS og Isero AS mod Bergen Kommune, LG-2012-182014)

Oslo tingretts dom af 11. februar 2011 (Furuseth AS mod Abc Group AS, TOSLO-2010-140337)

Oslo tingretts dom af 19. januar 2010 (Telenor ASA mod International Business Machines AS)

Bogarting lagmannsretts dom af 5. juni 2007 (Inter Tax AS mod Cartagena AS, LB-2006-164704)

Asker og Bærum tingretts dom af 7. marts 2006 (Logistikk og It Partner AS mod Kolberg Caspary Lautom AS, TAHER-2005-74986)

Bogarting lagmannsrets dom af 25. april 2005 (ClientPartner AS mod Diesel Power AS, LB-2004-11355)

Bogarting lagmannsrets dom af 17. marts 2005 (TESS AS mod EDB Gruppen Norge AS, LB-2004-1719)

Oslo tingretts dom af 14. maj 2003 (Fjaler Sparebank mod EDB Fellesdata AS, TOSLO-2002-4705)

Oslo tingretts dom af 27. september 2002 (Norske Systemarkitekter AS mod Intellicount AS og Altius AS, TOSLO-2001-11218)

Oslo byretts dom af 7. februar 1983 (A/S Nor Industri mod Kienzle Datasystem A/S, RG-1983-741)

Standardkontrakter og dertilhørende vejledninger

AB 92 – Almindelige betingelser for arbejder og leverancer

AB 18 – Almindelige betingelser for arbejder og leverancer

ABR 18 – Almindelige betingelser for rådgivning og bistand

ABT 18 – Almindelige betingelser for totalentreprise

D17 – Standardaftale for IT-drift

Juridisk vejledning – K03 – Standardkontrakt for længerevarende it-projekt baseret på en agil metode

K01 – Standardkontrakt for kortvarigt it-projekt

K02 – Standardkontrakt for længerevarende it-projekt

K03 – Standardkontrakt for længerevarende it-projekt baseret på en agil metode

K04 – Standardkontrakt for levering af drift og øvrige løbende ydelser til it-systemer

Smidigavtalen – Avtale om smidig programvareudvikling (SSA-S 2018)

Smidigavtalen (SSA-S) – vejledning til avtalen (2015)

Utviklings- og tilpasningsavtalen – Avtale om levering av programvare som utvikles eller tipasses for Kunden (SSA-T 2018)

Vejledning til standardkontrakt for længerevarende it-projekt - K02x

Hjemmesider

<https://www.atp.dk/nyheder-og-indblik/udbetaling-danmark-ophaever-it-kontrakt-med-kmd> (senest besøgt 13-12-2021)

<https://www.atp.dk/nyheder-og-indblik/udbetaling-danmark-havde-ret-til-haeve-it-kontrakt-med-kmd> (senest besøgt 13-12-2021)

https://www.fm.dk/media/14264/undersogelseafit_projekteristaten_ernst-and-young.pdf (senest besøgt 13-12-2021)

<https://www.itadvokater.dk/viden/survey> (senest besøgt 13-12-2021)

http://www.itu.dk/people/slauesen/Papers/DamageCaseStories_Latest.pdf (senest besøgt 13-12-2021)

Øvrigt materiale

Søren Lauesen (2020): *IT Project Failures, Causes and Cures* i IEEE Access, volume 8, s. 72059-72067.

Ernst & Young (2010): *Undersøgelse af it-projekter i staten*

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen (2018): *Almindelige betingelser i bygge- og anlægsvirksomhed – Betænkning nr. 1570*