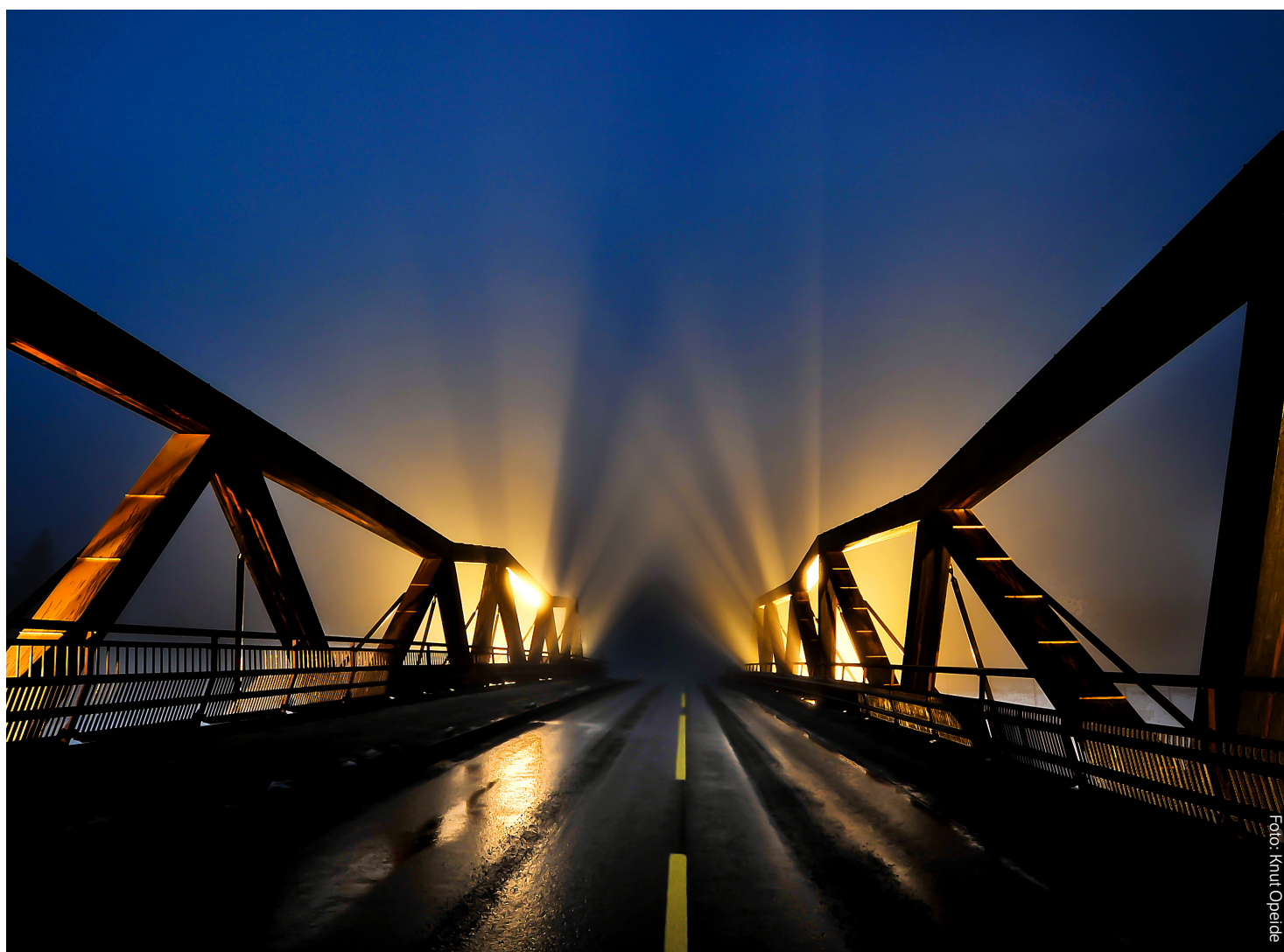




Kompetansekrav til **prosjekteierrollen**

VEDLEGG

Håndbok R760



Kompetansekrav til prosjekteierrollen i Statens vegvesen

Prosjekteier er ansvarlig for prosjektets suksess. Dette innebærer at han/hun vil holdes ansvarlig for at det enkelte prosjekt styres på en god måte. Selv om prosjektleder er den som gjennomfører den daglige styringen av prosjektet, er det avgjørende at prosjekteier tar en aktiv rolle.

For å sikre en effektiv prosjektgjennomføring er det helt nødvendig at prosjekteier og prosjektleder samhandler på en god måte. Dette forutsetter at de har en felles kompetanseplattform og en avstemt rolleforståelse.

Dette dokumentet definerer kompetansekrav til prosjekteierrollen og danner grunnlag for en enhetlig rolleforståelse og en mer profesjonell og effektiv prosjektgjennomføring i etaten.

Dokumentet er et vedlegg til håndbok R760 Styring av vegprosjekter. Det betyr ikke at det er forbeholdt vegprosjekt. Alle prosjektmiljøer i Statens vegvesen vil ha nytte av kompetansekravene uavhengig av faglig ståsted.

HENSIKT

Kompetansekravene til prosjekteier er en beskrivelse av hvilke ferdigheter, kunnskap og holdninger det forventes at en person må ha for å lykkes i rollen. Kompetansekrav må ikke forveksles med stillingsbeskrivelse og ansvarsområde.

Kompetansekravene er definert uavhengig av fagområde (IKT, FoU og veg). I og med at eierstyring av prosjekt i seg selv utøves på samme måte, uavhengig av faglig ståsted, er det er således ikke grunnlag for å sette ulik krav til eierstyringen i ulike prosjekt.

KOMPETANSEKRAVENE HAR TRE FUNKSJONER:

- **Et verktøy for å kunne utarbeide rolletilpasset opplæring på ulike nivåer**
- **Et grunnlag for medarbeider og leder til å evaluere egen kompetanse opp mot ansvarsområde**
- **Å gi en tydelighet til forventninger og muligheter for karriereutvikling**

Modellen for kartlegging

European Qualification Framework (EQF) er valgt som utgangspunkt for å beskrive kompetansenivåene. EQF er en internasjonal standard, og beskriver kompetanse ved hjelp av et 8-delt rammeverk. Innen prosjektledelse er kompetansekrav for nivåene 4-6 valgt som dekkende for å beskrive dagens behov i Statens vegvesen.

FIGUR 1

EQF – European Qualification Framework

EQF	A Kunnskaper Å forstå teorier, fakta, begreper, prinsipper og prosedyrer innenfor fag, fagområder og/eller yrker.	B Ferdigheter Evnen til å anvende kunnskapen til å løse problemer og oppgaver. Det er ulike typer ferdigheter – kognitive, praktiske, kreative og kommunikative.	C Generell kompetanse (Holdninger og ansvar) Å kunne bruke kunnskap og ferdigheter på en selvstendig måte i forskjellige situasjoner gjennom å vise samarbeidsevne, ansvarlighet og evne til refleksjon og kritisk tenkning i utdannings- og yrkessammenheng.
1	Ikke i bruk		
2 Uerfaren	Har grunnleggende kunnskap om fagområdet.	Bruker grunnleggende teoretiske og praktiske ferdigheter for å løse enklere problemstillinger og utføre rutinemessige oppgaver ved bruk av enkle regler og verktøy.	Kan ha ansvar under oppsyn.
3 Grunnleggende	Har faktakunnskap og kunnskap om begreper, prosesser og prinsipper innen fagområdet.	Bruker ulike teoretiske og praktiske metoder, tilnærminger og verktøy for å gjennomføre oppgaver og løse problemer.	Tar ansvar for å fullføre oppgaver og tilpasser sin opptreden til situasjonen.
4 Fortrolig	Har bred faktakunnskap innen fagområdet.	Bruker ulike praktiske og teoretiske metoder for å løse spesifikke problemstillinger innen fagområdet.	Arbeider selvstendig i situasjoner som vanligvis er kjente og forutsigbare, men som også er gjenstand for endring. Kan ha oppsyn med rutinearbeid som utføres av andre og tar noe ansvar for evaluering og forbedringer av arbeidet.
5 Erfaren	Har allsidig og spesialisert kunnskap innen fagområdet. Er bevisst egne faglige begrensninger innen området.	Bruker ulike praktiske og teoretiske metoder samt kreativitet for å løse abstrakte problemstillinger innen fagområdet.	Leder og veileder situasjoner som er uforutsigbare og i endring. Kan evaluere og utvikle egne og andres prestasjoner.
6 Rutinert	Har avansert kunnskap om fagområdet, herunder kritisk forståelse av teorier og prinsipper.	Behersker avanserte og innovative metoder for problemløsning i komplekse og uforutsigbare situasjoner innen fagområdet.	Forvalter komplekse tekniske eller faglige aktiviteter eller prosjekter. Tar ansvar for forvaltningen av den faglige utviklingen av enkeltpersoner og grupper.
7	Har høyt spesialisert kunnskap, hvorav noe er i kunnskapsfronten innen fagområdet, som grunnlag for nytenkning og/eller forskning. Kritisk bevissthet rundt problemområder innen fagområdet og i grensesnittet mellom fagområder.	Bruker spesialiserte problemløsningsferdigheter for å utvikle ny kunnskap og nye metoder og for å integrere kunnskap fra andre fagområder.	Forvalter og endrer arbeids-/forsknings situasjoner som er komplekse, uforutsigbare og som krever nye strategiske tilnæringsmåter. Tar ansvar for å bidra til faglig kunnskap og praksis og/eller evaluere grupperes strategiske prestasjoner.
8	Er i kunnskapsfronten innen sitt fagområde og i grensesnittet mellom fagområder.	Bruker spesialiserte ferdigheter og teknikker på høyeste nivå, herunder syntese og evaluering, for å løse kritiske problemer innenfor forskning og/eller innovasjon, og for å utvikle og redefinere eksisterende kunnskap eller faglig praksis.	Utviser betydelig myndighet, innovasjon, selvstendighet, akademisk og profesjonell integritet og vedvarende forpliktelse til utviklingen av nye ideer eller prosesser som er i kunnskapsfronten av arbeid eller forskningsarbeid.

BESKRIVELSE AV KOMPLEKSITET

De ulike kompetansenivåene knytter seg til kompleksiteten i prosjektet, som vist i figur 2. De fleste prosjektene i etaten vil kreve kompetanse på nivå 4 (Fortrolig) og 5 (Erfaren), og et fåtall på nivå 6 (Rutinert). I beskrivelsen av prosjekteier er det ikke definert kompetansekrav på nivå 2 (Uerfaren) og nivå 3 (Grunnleggende). Eierstyring på disse nivåene gjennomføres i praksis av personer med generell lederkompetanse.

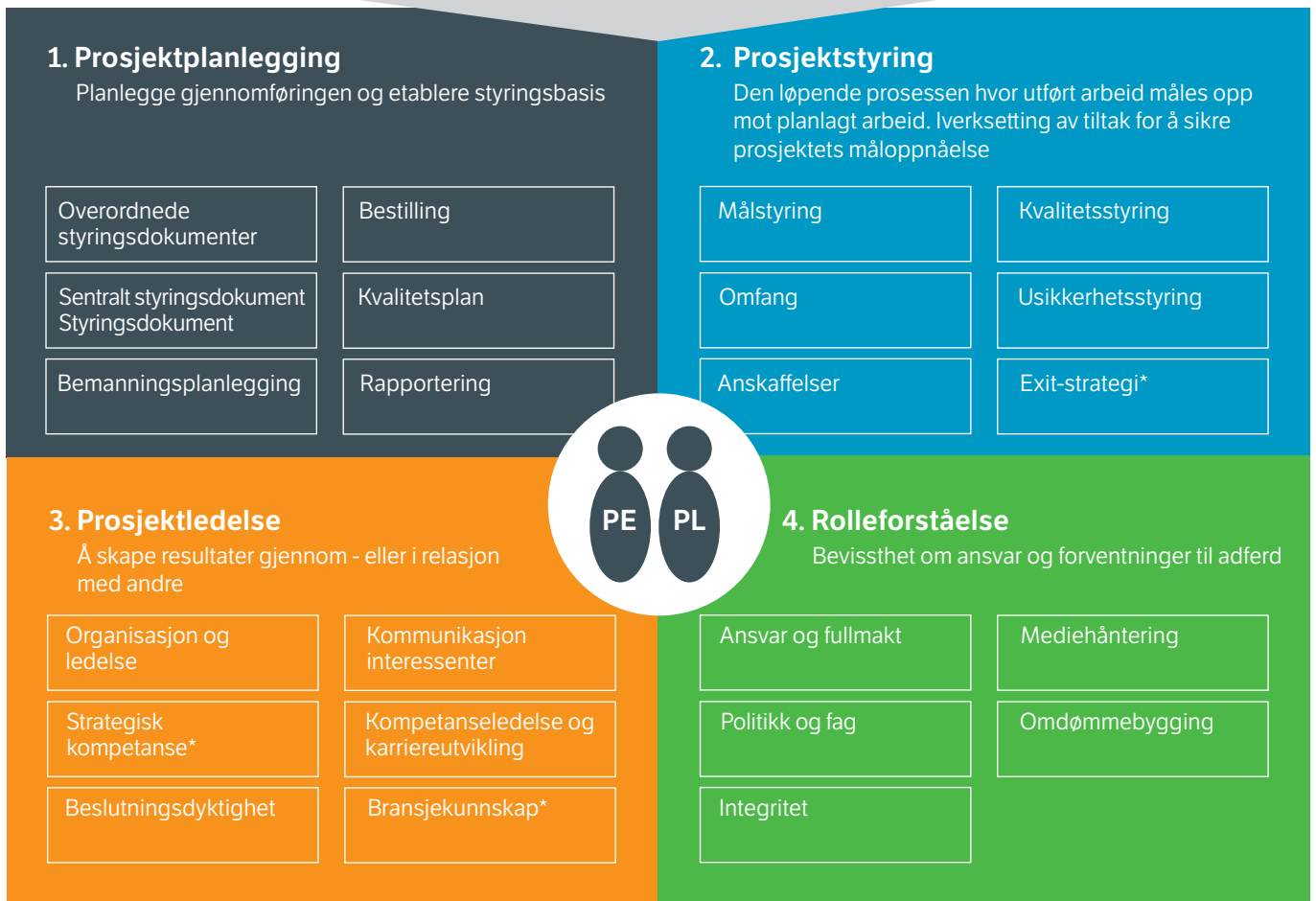
Nivå 4 er det laveste nivå på kompetansekrav knyttet til prosjekteierrollen. Dette nivået er tilpasset det som er kalt enkle prosjekter (se figur 2). Kompetansekravene på nivå 5 og 6 er tilpasset en økt størrelse og kompleksitet. For noen områder vil de grunnleggende kompetansekrav være likt beskrevet for nivå 5 og 6. Forskjellen på nivå 5 og 6 er da knyttet til kompleksiteten i prosjektet og hvordan oppgavene er forventet løst. En prosjektleder på nivå 6 har større modenhet i beslutninger, og velutviklet evne til å tenke helhetlig og strategisk også i krevende og/eller politiske situasjoner.

FIGUR 2

KOMPETANSENIVÅ PROSJEKTEIER	KOMPLEKSITET INNENFOR FAGOMRÅDE		
	VEGPROSJEKT	IKT-PROSJEKT	FoU-PROSJEKT
NIVÅ 2 UERFAREN OG NIVÅ 3 GRUNNLEGGENDE			
	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant
NIVÅ 4 FORTROLIG			
Kan styre enkle prosjekter	Små og mellomstore prosjekter i plan- og byggefase. Middels teknisk komplisert og et enkelt interessentbilde. Driftsprosjekt med enklere geografi og topografi.	Prosjekter med kjent teknologi, enkelt interessentbilde og lav risikoprofil. Liten ekstern synlighet.	Enkle, kortvarige prosjekter innen region eller Vegdirektoratet (begrenset antall interessenter)
NIVÅ 5 ERFAREN			
Kan styre komplekse program, prosjekter og enkle porteføljer	Store kompliserte prosjekter i plan- og byggefase. Prosjekter med stor teknisk kompleksitet og et sammensatt interessentbilde. Kompliserte driftsprosjekter f.eks. over et stort geografisk område, vanskelig topografi. Storbyområde.	Prosjekter med sammensatt interessentbilde, høy risiko og ekstern synlighet	Etatsprosjekter som involverer hele etaten, varer 4 år eller mer, og har et stort antall interessenter
NIVÅ 6 RUTINERT			
Kan styre svært komplekse porteføljer, program og prosjekter	Store, kompliserte byggeprosjekter. Ansvar for både plan, og byggefase, store organisasjoner, har et svært komplekst interessentbilde	Prosjekter med et komplisert interessentbilde, høy risiko og stor ekstern synlighet. Måten prosjektet gjennomføres på vil kunne påvirke etatens omdømme.	Hele prosjektporteføljer: sammensatte FoU programmer, langvarige satsinger, involverer etaten og omverdenen, har politisk tilsnitt.

FIGUR 3

PROSJEKTEIER: Ansvarlig for prosjektets suksess
PROSJEKTLEDER: Ansvar for at prosjektmålene nås innenfor rammebetingelsene



* Kompetanseelementet gjelder for en av rollene

FIRE KOMPETANSEOMRÅDER

For prosjekteier er det identifisert fire kompetanseområder som igjen er inndelt i kompetanseelementer. Kompetanseområdene er: prosjektplanlegging, prosjektstyring, prosjektledelse og rolleforståelse. (Se figur 3). De samsvarer med kompetanseområdene til prosjektleder. I matrisen finnes en detaljert beskrivelse av hvert element. Elementene forklarer hva prosjekteier må kunne for å lykkes. Noen elementer vil kunne være mer aktuelle for veg enn for IKT eller FoU, og omvendt. Det er viktig å være bevisst prosjektets overordnede kontekst når man leser beskrivelsene. Kompetansekravene er begrenset til selve prosjektstyringsfaget. Det bør også stilles krav til kunnskap om fagområdet prosjektet operer i (FoU, IKT, eller veg) da det også er en kritisk suksessfaktor. Det må vurderes hvilke krav som skal stilles i tillegg til prosjektstyringsfaget i hvert enkelt tilfelle.

DEFINISJONER

I dokumentet er det flere steder satt en kort definisjon på faguttrykk. Der dette ikke er gjort, er betydning og bruk av begreper oppfattet på samme måte som kjente begreper fra prosjektstyringsteorien.

Det er viktig å være bevisst forskjellen i begrepene prosjekt, program og portefølje. Både program og porteføljer er en samling av prosjekter, men det er en vesentlig forskjell:

Portefølje

En portefølje består av en samling prosjekter med individuelle mål og rammebetingelser. I en portefølje vil prosjekter fortløpende kunne avsluttes og nye komme til – det er altså ikke definert en portefølje-slutt.

Program

Et program består av en samling prosjekter med felles strategisk forankring som til sammen skal bidra til felles mål innenfor felles rammebetingelser – de er altså gjensidig avhengig av hverandre.

Prosjekt

Et prosjekt er en konkret innsats som skal føre til konkrete mål innenfor gitte rammebetingelser.

KARTLEGGINGSMATRISE PROSJEKTLEDER

PROSJEKTEIER: ANSVARLIG FOR PROSJEKTETS SUKSESS				
Prosjektplanlegging: planlegge gjennomføringen og etablere styringsbasis				
Kompetanselementer	Nivå 4 Fortrolig Kan planlegge og gjennomføre enkle prosjekter	Nivå 5 Erfaren Kan planlegge og gjennomføre komplekse prosjekter og program	Nivå 6 Rutinert Kan planlegge og gjennomføre svært komplekse prosjekter og program.* <i>Der det er like krav på nivå 5 og 6 er forskjellen knyttet til prosjektets kompleksitet, f.eks. et meget komplekst interessentbilde med mange grensesnitt; teknisk, politisk og organisatorisk. En prosjektleder på nivå 6 har større modenhet i beslutninger, og velutviklet evne til å tenke helhetlig og strategisk.</i>	
1. Etatens overordnede styringsdokumenter som definerer etatens portefølje, (som f.eks. NTP, RTP, budsjetter, bypakker, digitaliseringsgrunndokument m.m.)	Forstår innholdet i dokumentene, og evner å få budsjettet effektivt.	Evner å se innholdet i dokumentene i sammenheng med etableringen og oppfølgingen av prosjektorganisasjonen. Forstår hierarkiet av styringsdokumenter og er en aktiv deltager i prosessen med å utarbeide dem.	Evner å se innholdet i dokumentene i sammenheng med etableringen og oppfølgingen av prosjektorganisasjonen. Forstår hierarkiet av styringsdokumenter og er en aktiv deltager i prosessen med å utarbeide dem.	Evner å se innholdet i dokumentene i sammenheng med etableringen og oppfølgingen av prosjektorganisasjonen. Forstår hierarkiet av styringsdokumenter og er en aktiv deltager i prosessen med å utarbeide dem.
1.1 Systemforståelse (f.eks. håndboksystemer, kvalitetssystem, IKT-systemer)	Kjenner til etatens systemer og at disse danner grunnlag for en effektiv styring.	Har god oversikt over etatens systemer for styrings- og støttefunksjoner. Evner å se disse i sammenheng med en effektiv gjennomføring av prosjekt. Forstår at systemene setter rammer for kommunikasjon mellom prosjekteier og prosjektleder.	Har god oversikt over etatens systemer for styrings- og støttefunksjoner. Evner å se disse i sammenheng med en effektiv gjennomføring av prosjekt. Forstår at systemene setter rammer for kommunikasjon mellom prosjekteier og prosjektleder.	Har god oversikt over etatens systemer for styrings- og støttefunksjoner. Evner å se disse i sammenheng med en effektiv gjennomføring av prosjekt. Forstår at systemene setter rammer for kommunikasjon mellom prosjekteier og prosjektleder. For vegprosjekter: Vet når kjent kunnskap skal tas i bruk og når det er behov for forskning og utvikling.
1.2 Rammebetingelser	Er i stand til å se konsekvenser av utenforliggende hendelser og ny kunnskap både i planleggingen og gjennom prosjektperioden.	Er i stand til å se konsekvenser av utenforliggende hendelser og ny kunnskap både i planleggingen og gjennom prosjektperioden. Klarer å vurdere alvorlighetsgrad av dette og kan ta beslutninger med hensyn til endring av strategi, rammebetingelser eller stopp av prosjektet.	Er i stand til å se konsekvenser av utenforliggende hendelser og ny kunnskap både i planleggingen og gjennom prosjektperioden. Klarer å vurdere alvorlighetsgrad av dette og kan ta beslutninger med hensyn til endring av strategi, rammebetingelser eller stopp av prosjektet.	Er i stand til å se konsekvenser av utenforliggende hendelser og ny kunnskap både i planleggingen og gjennom prosjektperioden. Klarer å vurdere alvorlighetsgrad av dette og kan ta beslutninger med hensyn til endring av strategi, rammebetingelser eller stopp av prosjektet.
1.3 Relevante lover, forskrifter og retningslinjer	Kjenner til relevante lover, forskrifter og retningslinjer som gjelder for prosjektet.	Kjenner godt til relevante lover, forskrifter og retningslinjer som gjelder for prosjektet. Evner å tolke intensjonen i forskrifter og håndbøker og handler ut fra det. Evner å rådggi, veilede og korrigere prosjektleder ved behov.	Kjenner godt til relevante lover, forskrifter og retningslinjer som gjelder for prosjektet. Evner å tolke intensjonen i forskrifter og håndbøker og handler ut fra det. Evner å rådggi, veilede og korrigere prosjektleder ved behov.	Kjenner godt til relevante lover, forskrifter og retningslinjer som gjelder for prosjektet. Evner å tolke intensjonen i forskrifter og håndbøker og handler ut fra det. Evner å rådggi, veilede og korrigere prosjektleder ved behov.
1.4 Portefølje, program prosjekt	Forstår forskjellen mellom portefølje, program og prosjekt. Har oversikt over egen portefølje/program/prosjekt og evner å se at endringer kan ha konsekvenser på etatens totale portefølje.	Forstår forskjellen mellom portefølje, program og prosjekt og har et bevisst forhold til hva det krever av ulik styring. Har oversikt over egen portefølje/program/prosjekt og evner å se hvilke konsekvenser endringer kan ha på etatens totale portefølje. Behersker bruken av verktøy for å ha styring og kontroll på portefølje/program/prosjekt.	Forstår forskjellen mellom portefølje, program og prosjekt og har et bevisst forhold til hva det krever av ulik styring. Har oversikt over egen portefølje/program/prosjekt og evner å se hvilke konsekvenser endringer kan ha på etatens totale portefølje. Behersker bruken av verktøy for å ha styring og kontroll på portefølje/program/prosjekt.	Forstår forskjellen mellom portefølje, program og prosjekt og har et bevisst forhold til hva det krever av ulik styring. Har oversikt over egen portefølje/program/prosjekt og evner å se hvilke konsekvenser endringer kan ha på etatens totale portefølje. Behersker bruken av verktøy for å ha styring og kontroll på portefølje/program/prosjekt.
2. Bestilling	Forstår viktigheten av å ha en bestilling og å tydeliggjøre prosjektomfanget, mål, handlingsrom og rammebetingelser. Vet å være tydelig på målprioriteringen.	Forstår å tydeliggjøre prosjektomfanget, mål, handlingsrom og rammebetingelser. Vet å være tydelig på målprioriteringen. Forstår å tilpasse detaljering og bestilling for hvert enkelt prosjekt.	Forstår å tydeliggjøre prosjektomfanget, mål, handlingsrom og rammebetingelser. Vet å være tydelig på målprioriteringen. Forstår å tilpasse detaljering og bestilling for hvert enkelt prosjekt.	Forstår å tydeliggjøre prosjektomfanget, mål, handlingsrom og rammebetingelser. Vet å være tydelig på målprioriteringen. Forstår å tilpasse detaljering og bestilling for hvert enkelt prosjekt.
3. Styringsdokument (SD)/Sentralt styringsdokument (SSD)	Forstår viktigheten av at SD/SSD finnes. Kan bidra med avklaringer i utarbeidelsen av dokumentet. Forstår at det er her prosjekteier gir prosjektleder fullmakter på alle resultatmål.	Har innsikt i hva som skal til for å få et helhetlig SD/SSD, og kan definere styringsrommet og fullmaktsgrenser. Ser mål, målprioritering og strategi i sammenheng. Forstår viktigheten av å benytte prosessen med å skrive SD/SSD til å bli kjent med styrker og svakheter i prosjektet, hos prosjektleder og hos seg selv. Kan avdekke svikt i argumentasjon og logiske brister i begrunnelser for strategiske valg.	Har innsikt i hva som skal til for å få et helhetlig SD/SSD, og kan definere styringsrommet og fullmaktsgrenser. Ser mål, målprioritering og strategi i sammenheng. Forstår viktigheten av å benytte prosessen med å skrive SD/SSD til å bli kjent med styrker og svakheter i prosjektet, hos prosjektleder og hos seg selv. Kan avdekke svikt i argumentasjon og logiske brister i begrunnelser for strategiske valg.	Har innsikt i hva som skal til for å få et helhetlig SD/SSD, og kan definere styringsrommet og fullmaktsgrenser. Ser mål, målprioritering og strategi i sammenheng. Forstår viktigheten av å benytte prosessen med å skrive SD/SSD til å bli kjent med styrker og svakheter i prosjektet, hos prosjektleder og hos seg selv. Kan avdekke svikt i argumentasjon og logiske brister i begrunnelser for strategiske valg.
3.1 Mål og målforståelse	Kan definere mål og forstår målhierarkiet (samfunns mål, effektmål, resultatmål). Evner å gjøre en prioritering av resultatmålene og formidle målene tydelig og konsistent til prosjektleder.	Forstår målhierarkiet (samfunns mål, effektmål, resultatmål, resultattmålene og formidle målene tydelig og konsistent til prosjektleder.	Forstår målhierarkiet (samfunns mål, effektmål, resultatmål, resultattmålene og formidle målene tydelig og konsistent til prosjektleder.	Forstår målhierarkiet (samfunns mål, effektmål, resultatmål, resultattmålene og formidle målene tydelig og konsistent til prosjektleder.

<p>4. Kvalitetsplan</p>	<p>Forstår viktigheten av at kvalitetsplan utarbeides. Kan bidra med avklaringer i utarbeidelsen og forstår fravikeregimet.</p>	<p>Evner å forstå hva som er riktig kvalitet og å være tydelig på å formidle dette. Forstår viktigheten av å utarbeide kvalitetsplan, og kan vurdere planen opp mot mål, målprioritering og prosjektstrategien før godkjenning. Skal vite hvilke tiltak som er nødvendige for å kunne verifisere at prosjektleder er innenfor sine fullmakter. Evner å behandle og ta stilling til hva som er akseptable kvalitetsavvik og om det skal søkes fravik.</p>
<p>4.1 HMS (SHA og YM)</p>	<p>Forstår sitt arbeidslederansvar. Kan vurdere om prosjektets planer sikrer forsvarlig arbeidsmengde og ivaretagelse av prosjektmedarbeiderne. Har god kjennskap til etatens strategier knyttet til klima og ytre miljø og kan vurdere om planlagt prosjektgjennomføring ivaretar disse.</p>	<p>Forstår sitt arbeidslederansvar. Kan vurdere om prosjektets planer sikrer forsvarlig arbeidsmengde og ivaretagelse av prosjektmedarbeiderne. Har god kjennskap til etatens strategier knyttet til klima og ytre miljø og kan vurdere om planlagt prosjektgjennomføring ivaretar disse.</p>
<p>4.2 Byggherre HMS (Gjelder bare for vegprosjekter)</p>	<p>Vet viktigheten av at det gjennomføres risikoanalyser og utarbeides SHA- og YM plan.</p>	<p>Vet viktigheten av at det gjennomføres nødvendige risikoanalyser og at prosjektet har SHA-planer som på en spesifikk måte beskriver hvordan risikoforholdene i prosjektet skal håndteres for å sikre at etaten fremstår som foregangsbyggere på HMS-området. Forstår viktigheten av å innarbeide rutiner som sikrer at læring fra hendelser. Vet å sikre at prosjektet har en YM-plan som sikrer at krav knyttet til ytre miljø ivaretas i alle prosjektfaser.</p>
<p>5. Bemanningsplanlegging, kapasitet og kompetanse</p>	<p>Forstår at bemanning og kompetanse skal tilpasses prosjektstrukturen. Leter etter talenter og løfter og utvikler disse. Forstår hvilken kompetanse prosjektleder må ha for å lede prosjektet. Forstår, og kan rådgj prosjektleder, om hvilken kompetanse og mengde av kompetanse som kreves i prosjektet utfra kompleksitet og omfang. Evner å gjøre nødvendige tiltak for å utløse ressurser når prosjektet varsler behov.</p>	<p>Evner å etablere en prosjektstruktur som er tilpasset gjennomføringsevne og sikrer best mulig samfunnsøkonomisk nytte. Har evne til å tilpasse og utvikle etatens gjennomføringskraft for å støtte opp under politiske føringer. Forstår hvilken kompetanse prosjektleder må ha for å lede prosjektet. Kan kartlegge tilgjengelig kompetanse opp mot eksisterende og framtidig behov for prosjektet og etaten. Kan vurdere om gapet skal lukkes ved å utvikle kompetanse internt eller om det skal leies inn/ansette ny. Kan vurdere og varsle om det er stor gjenbruksverdi og nøkkelkompetanse etaten bør ha eller utvikle. Evner å jobbe bevisst og målrettet med talentutvikling av prosjektmedarbeidere.</p>
<p>5.1 Organisasjon og organisering</p>	<p>Har kunnskap om ulike organisasjonsmodeller og vet hvordan de skal operasjonaliseres. Forstår både linjas og prosjektets behov og vet hvordan han/hun skal sørge for at prosjektet samhandler med linja og vise versa.</p>	<p>Har kunnskap om organisasjonsmodeller og kjenner styrker og svakheter i ulike modeller. Forstår hvilken oppgave som passer til hvilken modell, og hvilken styring som kreves. Forstår både linjas og prosjektets behov og vet hvordan han/hun skal sørge for at prosjektet samhandler med linja og vise versa.</p>
<p>6. Rapportering</p>	<p>Har kunnskap om, og evner å forstå hva som kreves av systematisk rapportering for å ha riktig og nødvendig styringsnivå på prosjektene. I rapporteringen forstår prosjektleder nødvendigheten av å se framover og vet å etterspørre tiltak for å sikre at prosjektet når sine mål. Forstår når en sak skal eskaleres.</p>	<p>Har kunnskap om, og evner å forstå hva som kreves av systematisk rapportering for å ha riktig og nødvendig styringsnivå på prosjektene. I rapporteringen forstår prosjektleder nødvendigheten av å se framover og legger særskilt vekt på usikkerhetsanalyser og avvik. Vet å etterspørre tiltak for å sikre at prosjektet når sine mål. Forstår når en sak skal eskaleres.</p>
<p>6.1 Oppfølging av rapportering</p>	<p>Evner å forstå og vurdere de foreslåtte tiltakenes relevans og konsekvens, og å gripe inn for å sikre måloppnåelse.</p>	<p>Evner å forstå og vurdere de foreslåtte tiltakenes relevans og konsekvens, og å gripe inn for å sikre måloppnåelse. Evner å avdekke «prosjektblindhet» og korrigerer prosjektleder for å sikre at strategien til enhver tid er hensiktsmessig. (Prosjektblindhet: at prosjektleder/prosjektorganisasjonen ser seg blind på eksisterende strategi/plan slik at de ikke evner å ta beslutning om å endre strategi når det er påkrevet)</p>

PROSJEKTEIER: ANSVARLIG FOR PROSJEKTETS SUKSESS

Prosjektstyring: Den løpende prosessen hvor utført arbeid måles opp mot planlagt arbeid.

Iverksetting av nødvendige tiltak for å sikre prosjektets måloppnåelse

KOMPETANSE-ELEMENTER	NIVÅ 4 FORTROLIG Kan planlegge og gjennomføre enkle prosjekter	NIVÅ 5 ERFAREN Kan planlegge og gjennomføre komplekse prosjekter og program	NIVÅ 6 RUTINERT Kan planlegge og gjennomføre svært komplekse prosjekter og program. <i>Der det er ikke krav på nivå 5 og 6 er forskjellen knyttet til prosjektets kompleksitet, f.eks. et meget kompleks interessenbilde med mange grensesnitt, teknisk, politisk og organisatorisk. En prosjektleder på nivå 5 har større modenhet i beslutninger, og velutviklet evne til å tenke helhetlig og strategisk.</i>
1. Målstyring	Evner å se målene for det enkelte prosjekt i sammenheng med etatens strategiske mål. Forstår og varsler når målkonflikt oppstår.	Evner å se målene for det enkelte prosjekt i sammenheng med etatens strategiske mål, og kan iverksette tiltak for å unngå dette.	Evner å se målene for det enkelte prosjekt i sammenheng med etatens strategiske mål. Forstår når målkonflikt er i ferd med å oppstå, og kan iverksette tiltak for å unngå dette.
1.1 HMS (SHA og YM)	Har god kjennskap til arbeidsmiljøloven. Kjenner til og forstår sitt ansvar for å videreføre etatens overordnede mål for HMS-arbeidet. Er bevisst sitt arbeids-giver- og lederansvar ovenfor prosjektleder.	Har god kjennskap til arbeidsmiljøloven. Kjenner til og forstår sitt ansvar for å videreføre etatens overordnede mål for HMS-arbeidet. Er bevisst sitt arbeids-giver- og lederansvar ovenfor prosjektleder.	Har god kjennskap til arbeidsmiljøloven. Kjenner til og forstår sitt ansvar for å videreføre etatens overordnede mål for HMS-arbeidet. Er bevisst sitt arbeids-giver- og lederansvar ovenfor prosjektleder. Sørger for forventningsavklaring og gir tydelige tilbakemeldinger på leveranser. Er bevisst på oppgavens omfang og klarer å påse at prosjektorganisasjonen totalt sett har akseptabel arbeidsbelastning.
1.2 Byggherre HMS (gjelder bare for vegprosjekter)	Kjenner innholdet i etatens håndbøker og handler ut fra det. Forstår viktigheten av at nødvendig kompetanse om HMS er tilstede i prosjektet, og at hensynet til HMS blir ivare tatt i alle faser. Forstår viktigheten av å etterspørre risikovurderinger underveis. Forstår sitt ansvar for å bidra til at etaten er en foregangsbygggerne på HMS.	Evner å tolke intensjonen i forskrifter og håndbøker og handler ut fra det. Forstår viktigheten av at nødvendig kompetanse om HMS er tilstede i prosjektet, og at hensynet til HMS blir ivare tatt i alle faser. Forstår viktigheten av å etterspørre risikovurderinger underveis og restriksionsrapporter ved overgang mellom faser. Evner å kontinuerlig dele læring fra hendelser tilknyttet bygg- og anleggsvirksomheten på tvers i etaten. Forstår sitt ansvar for å bidra til at etaten er en foregangsbygggerne på HMS.	Evner å tolke intensjonen i forskrifter og håndbøker og handler ut fra det. Forstår viktigheten av at nødvendig kompetanse om HMS er tilstede i prosjektet, og at hensynet til HMS blir ivare tatt i alle faser. Forstår viktigheten av å etterspørre risikovurderinger underveis og restriksionsrapporter ved overgang mellom faser. Evner å kontinuerlig dele læring fra hendelser tilknyttet bygg- og anleggsvirksomheten på tvers i etaten. Forstår sitt ansvar for å bidra til at etaten er en foregangsbygggerne på HMS.
1.3 Kostnadsstyring	Evner å forstå realismen i estimater/kostnadsoverslag/sluttprognoser. Forstår viktigheten av at prosjektet har en realiserbar kuttliste. Evner å holde fokus på sluttkostnaden gjennom alle fasene i prosjektet. Kjenner godt til egne fullmakter og vet når prosjektleder er innenfor sine fullmakter. Forstår viktigheten av å ha en usikkerhetsavsetning, og kunne fordele den. Vet når prosjektleder er innenfor sin usikkerhetsavsetning.	Evner å forstå og vurdere realismen i estimater/kostnadsoverslag/sluttprognoser. Kan vurdere den totale restusikkerheten som en del av den økonomiske prognosen. Evner å initiere/påse oppstart av prosessene som skal til for å skaffe finansiering og skape økonomisk handlingsrom. Forstår viktigheten av at prosjektet har en realiserbar kuttliste. Kan følge opp, styre og beslutte underveis. Evner å holde fokus på sluttkostnaden gjennom alle fasene i prosjektet. Kjenner godt til egne fullmakter og vet når prosjektleder er innenfor sine fullmakter. Forstår nødvendigheten av å få utarbeidet en usikkerhetsprofil for prosjektet som grunnlag for å fastsette usikkerhetsavsetning.	Evner å forstå og vurdere realismen i estimater/kostnadsoverslag/sluttprognoser. Kan vurdere den totale restusikkerheten som en del av den økonomiske prognosen. Evner å initiere/påse oppstart av prosessene som skal til for å skaffe finansiering og skape økonomisk handlingsrom. Forstår viktigheten av at prosjektet har en realiserbar kuttliste. Kan følge opp, styre og beslutte underveis. Evner å holde fokus på sluttkostnaden gjennom alle fasene i prosjektet. Kjenner godt til egne fullmakter og vet når prosjektleder er innenfor sine fullmakter. Forstår nødvendigheten av å få utarbeidet en usikkerhetsprofil for prosjektet som grunnlag for å fastsette usikkerhetsavsetning. Kan vurdere realismen i usikkerhetsprofilen. Vet når prosjektleder er innenfor sin usikkerhetsavsetning, samt når prosjektleiers usikkerhetsavsetning er truet.
1.4 Tid/fremdriftsopptølgning	Evner å forstå tidsaspektene og vurdere realismen i fremdriftsplanene opp mot delfrister og sluttfrist gjennom hele prosjektets levetid. Kjenner godt til egne fullmakter og vet når prosjektleder er innenfor sine fullmakter. Forstår viktigheten av å ha realistisk slakk i fremdriftsplanen og kjenner kritisk linje.	Evner å forstå tidsaspektene og vurdere realismen i fremdriftsplanene. Evner å initiere og påse de prosessene som skal til for å skaffe nødvendige vedtak og beslutninger. Forstår hvilket virkemiddel kuttlista er for å nå viktige milepæler i prosjektet og evner å ta den i bruk til riktig tid. Skjøner hvor det er behov for realiserbare kutt gjennom hele prosjektets levetid. Kan følge opp, styre og beslutte underveis. Kjenner godt til egne fullmakter og vet når prosjektleder er innenfor sine fullmakter. Forstår å klarlegge tidsrammer og milepæler og fordele usikkerhetsavsetning. Forstår når prosjektleder er innenfor sin usikkerhetsavsetning, og vet når prosjektleiers usikkerhetsavsetning er truet.	Evner å forstå tidsaspektene og vurdere realismen i fremdriftsplanene. Evner å initiere og påse de prosessene som skal til for å skaffe nødvendige vedtak og beslutninger. Forstår hvilket virkemiddel kuttlista er for å nå viktige milepæler i prosjektet og evner å ta den i bruk til riktig tid. Skjøner hvor det er behov for realiserbare kutt gjennom hele prosjektets levetid. Kan følge opp, styre og beslutte underveis. Kjenner godt til egne fullmakter og vet når prosjektleder er innenfor sine fullmakter. Forstår å klarlegge tidsrammer og milepæler og fordele usikkerhetsavsetning. Forstår når prosjektleder er innenfor sin usikkerhetsavsetning, og vet når prosjektleiers usikkerhetsavsetning er truet.

2. Kvalitetsstyring	Forstår viktigheten av at kvalitetsplanen følges opp og at prosjektets stikkprøvekontroll baseres på prosjektets stikkprøvekontroll baseres på vurdering av kritiske prosesser. Kan rådgi prosjektleder på hva som skal til for å oppnå riktig kvalitet i henhold til bestilling.	Forstår viktigheten av at kvalitetsplanen følges opp og at prosjektets stikkprøvekontroll baseres på vurdering av kritiske prosesser. Kan rådgi prosjektleder på hva som skal til for å oppnå riktig kvalitet i henhold til bestilling.
3. Omfang	Prosjekteier forstår når prosjektleder er i ferd med å ta beslutninger, eller blir pålagt endringer som vil ha konsekvenser for prosjektets mål. Forstår å varsle når målene er truet.	Prosjekteier forstår når prosjektleder er i ferd med å ta beslutninger, eller blir pålagt endringer som vil ha konsekvenser for prosjektets mål. Har evne til planlegging og gjennomføring av nødvendige tiltak når mål er truet.
3.1 Prosjekt-optimalisering	Forstår viktigheten av at hvert prosjekt ved oppstart, vurderer om det finnes muligheter for å gjennomføre prosjektet rimelige uten at det går ut over HMS, omfang, kvalitet eller tidsfrist for prosjektet.	Forstår viktigheten av at hvert prosjekt gjennomfører prosesser for å finne optimaliseringsmuligheter. (F.eks. verdianalyser). Forstår fasingen på beslutningstakingen, og når man har handlingsrom for å kunne optimalisere.
3.2 Gevinstrealisering og oppfyllelse av effektmål eks. samfunnsnytte	Har evne til å følge opp effektmålene i alle faser.	Kan stille krav til styring av prosjektet for å følge opp mål og krav. Kan følge opp at den samfunnsøkonomiske analysen er gyldig gjennom alle faser.
4. Usikkerhets håndtering (risiko og muligheter)	Har kunnskap om metoder og bruk av usikkerhetsanalyser. Evner å bruke resultater proaktivt i eierstyringen.	Har kunnskap om metoder og bruk av usikkerhetsanalyser. Evner å analysere og bruke resultater proaktivt i eierstyringen. Kan vurdere om dette har konsekvenser for prosjektstrategien.
5. Anskaffelser	Har kunnskap om regelverket som knytter seg til anskaffelser, og forstår sitt ansvar for at dette blir fulgt.	Har god kunnskap om regelverket som knytter seg til anskaffelser. Evner å vurdere kontraktsstrategiens kvalitet og at den er i tråd med målprioriteringer og etatens overordnede strategi.
5.1 Kontraktstyring	Forstår kontraktens oppbygging. Vet hvilke kontraktsendringer som kan gjennomføres innenfor Forskrift for offentlige anskaffelser og egne fullmakter.	Forstår kontraktens oppbygging og tolkningsregler. Vet hvilke kontraktsendringer som kan gjennomføres innenfor Forskrift for offentlige anskaffelser og egne fullmakter. Har god kjennskap til kontraktens konfliktløsningsmekanismer og evne til å sørge for at tiltak iverksettes på lavest mulig nivå. Vet når det er i etatens interesse å inngå forlik.
5.2 Bemanning/ressursstyring	Kan samarbeide og sikrer riktig ressursallokering slik at prosjektet kan levere etter plan.	Kan samarbeide og sikrer riktig ressursallokering slik at prosjektet kan levere etter plan. Evner å optimalisere utnyttelsen av kompetanse og kapasitet mellom prosjekt.
6. Exit-strategi (strategi for å terminere prosjektet)	Vet når risikobildet krever at exit-strategi skal utarbeides. Forstår å varsle når prosjektets resultatmål ikke kan oppfylles.	Vet når risikobildet krever at exit-strategi skal utarbeides og hva den skal inneholde. I de tilfeller hvor man selv ikke kan beslutte terminering, må exit-strategi kommuniseres tidlig til oppdragsgiver, sammen med en konsekvensanalyse av å gå videre med prosjektet

PROSJEKTEIER: ANSVARLIG FOR PROSJEKTETS SUKSESS

Prosjektledelse: Å skape resultater gjennom- eller i relasjon med andre.

Strategisk samhandling: Hvordan du kan skape kommunikasjon med prosjektets omgivelser og handlingsrom for å sikre prosjektets suksess

KOMPETANSE-ELEMENTER	NIVÅ 4 FORTROLIG Kan planlegge og gjennomføre enkle prosjekter	NIVÅ 5 ERFAREN Kan planlegge og gjennomføre komplekse prosjekter og program	NIVÅ 6 RUTINERT Kan planlegge og gjennomføre svært komplekse prosjekter og program <i>Der det er like krav på nivå 4 og 5, er forskjellen knyttet til prosjektets kompleksitet, f.eks. et meget kompleks inter-essentbilde med mange grensesnitt; teknisk, politisk og organisatorisk. En prosjektleder på nivå 6 har større modenhet i beslutninger, og velutviklet evne til å tenke helhetlig og strategisk.</i>
1. Organisering og ledelse	Evner å tilpasse sin veiledning og rådgivning slik at prosjektleder blir trygg i rollen. Sikrer forventningsavklaring og tydelige tilbakemeldinger på leveranser.	Evner å tilpasse sin veiledning og rådgivning slik at prosjektleder blir trygg i rollen og utvikler seg. Evner å bygge oppunder og styrke prosjektlederens autoritet. Sikrer forventningsavklaring og tydelige tilbakemeldinger på leveranser.	Evner å tilpasse sin veiledning og rådgivning slik at prosjektleder blir trygg i rollen og utvikler seg. Evner å bygge oppunder og styrke prosjektlederens autoritet. Forstår timingen, og har mot til å la prosjektleder prøve og feile. Sikrer forventningsavklaring og tydelige tilbakemeldinger på leveranser.
1.1 Engasjement og energi	Leder med tro på prosjektet, og skaper engasjement i prosjektorganisasjonen.	Leder med tro på prosjektet, og skaper engasjement i prosjektorganisasjonen og kan bruke denne aktivt.	Leder med tro på prosjektet, og skaper engasjement i prosjektorganisasjonen og i prosjektets omgivelser.
1.2 Møteledelse	Kan planlegge og lede møter, på en effektiv måte som sikrer at hensikten med møtet oppnås. Kan trekke tydelige konklusjoner og fordele ansvar for oppfølging.	Kan planlegge og lede mange ulike typer møter som sikrer at hensikten med møtet oppnås. Evner å bruke møter på en slik måte at de understøtter prosjektets mål, og unngår unødvendige møter. Evner å kommunisere tydelig om hvorvidt møtet/saken kun er til informasjon eller krever involvering. Kan lede møtet på en måte som sikrer at møtedeltakerne opplever at de blir hørt og involvert (når dette er hensikten med møtet). Kan trekke tydelige konklusjoner og fordele ansvar for oppfølging.	Kan planlegge og lede mange ulike typer møter som sikrer at hensikten med møtet oppnås. Evner å bruke møter på en slik måte at de understøtter prosjektets mål, og unngår unødvendige møter. Evner å kommunisere tydelig om hvorvidt møtet/saken kun er til informasjon eller krever involvering. Kan lede møtet på en måte som sikrer at møtedeltakerne opplever at de blir hørt og involvert (når dette er hensikten med møtet). Kan trekke tydelige konklusjoner og fordele ansvar for oppfølging.
2. Kommunikasjon Interessenter: Interne og eksterne	Forstår at kommunikasjonsplanen er et viktig verktøy for å påvirke interessenter og skape forståelse for prosjektets mål. Evner å identifisere muligheter for omdømmebygging og mediefarer som kan svekke prosjektets framdrift og etatens omdømme. Vet hvem som har ansvar for å kommunisere hva. Har god formulerings- og formidlings- evne.	Forstår hvordan kommunikasjonsplanen kan benyttes som et strategisk verktøy for å påvirke interessenter og skape forståelse for prosjektets mål. Kan vurdere alvorlighetsgrad på mediefarer for å unngå å svekke prosjektets framdrift og etatens omdømme. Evner å se potensielle muligheter for omdømmebygging. Vet hvem som har ansvar for å kommunisere hva, med hvem og når. Har god formulerings- og formidlingsevne.	Forstår hvordan kommunikasjonsplanen kan benyttes som et strategisk verktøy for å påvirke interessenter og skape forståelse for prosjektets mål. Kan vurdere alvorlighetsgrad på mediefarer for å unngå å svekke prosjektets framdrift og etatens omdømme. Evner å se potensielle muligheter for omdømmebygging. Vet hvem som har ansvar for å kommunisere hva, med hvem og når. Har god formulerings- og formidlingsevne.

<p>2.1 Forhandlingskompetanse</p>	<p>Har grunnleggende kunnskap om forhandlingsteknikk. Forstår hvilket nivå saker skal behandles på for å få et optimalt resultat for prosjektet og etaten. Forstår når man ikke skal gå i forhandling. Evner å avklare roller, rammer og fullmakter for forhandlinger.</p>	<p>Har inngående kunnskap om forskjellige forhandlingsteknikker og evne til å bruke disse. Forstår hvilket nivå saker skal behandles på for å få et optimalt resultat for prosjektet og etaten. Forstår når man ikke skal gå i forhandling. Evner å avklare roller, rammer og fullmakter for forhandlinger.</p>
<p>2.2 Konflikthåndtering både i og utenom kontrakt med leverandør. Eks. grunneiere, interesseorganisasjoner, andre enheter i linja og i egen prosjektorganisasjon.</p>	<p>God samhandlingskompetanse. Kan bistå prosjektleder ved sterke interesse- motsetninger.</p>	<p>Svært god samhandlingskompetanse. Kan gi råd og bistå prosjektleder ved sterke interessemotsetninger. Kan tilpasse egen framgangsmåte; ser når det er nødvendig å være diplomat og når det er nødvendig å være fast. Evner å skape tillit.</p>
<p>3. Strategisk kompetanse</p>	<p>Forstår prosjektets plassering i en større helhet, og hvordan prosjektet bidrar til å nå etatens strategiske mål. Evner å balansere fag og politikk innenfor det handlingsrom som er gitt.</p>	
<p>3.1 Samfunnsanalyse</p>	<p>Kjenner til trender i samfunnet som er relevant for prosjektet.</p>	<p>Forstår summen av trender i samfunnsutviklingen som er relevant for prosjektet. Forstår sektoransvaret og etatens utvikling, og kan vurdere behov for å definere, omdefinere, prioritere eller stoppe prosjekter. Evner å utvikle prosjektpersonell i tråd med disse trendene.</p>
<p>4. Kompetanseledelse og karriereutvikling for prosjektmedarbeidere</p>	<p>Er i stand til å vurdere om tilgjengelig kompetanse er i tråd med behovene.</p>	<p>Kan kartlegge tilgjengelig kompetanse opp mot eksisterende og framtidig behov for prosjektet og etaten. Kan vurdere om gapet skal lukkes ved å utvikle kompetanse internt eller om det skal leies inn/ansette ny. Kan vurdere og varsle om det er stor gjenbruksverdi og nøkkelkompetanse etaten bør ha eller utvikle.</p>
<p>4.1 Erfaringsoverføring</p>	<p>Er bevisst på å ha oversikt på egne prosjekter, program og porteføljer for å sørge for læring mellom prosjektene. Vet viktigheten av at det arbeides med sluttrapportering og evaluering av leverandører.</p>	<p>Er bevisst på å ha oversikt på egne prosjekter, program og porteføljer for å sørge for synergieffekter og læring mellom prosjektene. Er bevisst på å bygge et nettverk og kan bruke dette aktivt for erfaringsdeling. Vet å hente erfaring fra andre/filsvarende prosjekter for å lære. Evner å dele og innhente erfaringer for å ivareta beste praksis. Vet viktigheten av at det arbeides med sluttrapportering og evaluering av leverandører.</p>
<p>5. Beslutningsdyktighet (handlekraft og gjennomføringsevne)</p>	<p>Evner å ta alle beslutninger som må tas, og tar dem i tide.</p>	<p>Har forståelse for nødvendige prosesser for samhandling med prosjektleder for å skaffe seg et godt beslutningsgrunnlag. Evner å ta alle beslutninger som må tas, og tar dem i tide. Evner å delegerer beslutningsmyndighet på en hensiktsmessig måte og gir prosjektleder rom for å utvikle seg.</p>

PROSJEKTEIER: ANSVARLIG FOR PROSJEKTETS SUKSESS

Rolleforståelse: Bevissthet om ansvar og forventninger til atferd

KOMPETANSE-ELEMENTER	NIVÅ 4 FORTROLIG Kan planlegge og gjennomføre enkle prosjekter	NIVÅ 5 ERFAREN Kan planlegge og gjennomføre komplekse prosjekter og program	NIVÅ 6 RUTINERT Kan planlegge og gjennomføre svært komplekse prosjekter og program. <i>Der det er like krav på nivå 4 og 5, er forskjellen knyttet til prosjektets kompleksitet, f.eks. et meget komplekst interessenbilde med mange grensesnitt; teknisk, politisk og organisatorisk. En prosjektleder på nivå 5 har større modenhet i beslutninger, og velutviklet evne til å tenke helhetlig og strategisk.</i>
1. Ansvar og fullmakt	Forstår og er bevisst grensegangen mellom sin egen rolle og andres. Det vil si mot prosjektleder, interne og eksterne parter. Forstår viktigheten av å oppføre seg korrekt.	Forstår og behersker grensegangen mellom sin egen rolle og andres. Det vil si mot prosjektleder, interne og eksterne parter. Forstår hva som er korrekt oppreden i ulike situasjoner. Forstår hva som skal til for å opparbeide troverdighet ovenfor politiske myndigheter og omverden, slik at man effektiviserer framdriften av prosjektet. Bruker sin autoritet klokt og er flink til å delegerere.	Er bevisst på og behersker grensegangen mellom sin egen rolle og andres. Det vil si mot prosjektleder, interne og eksterne parter. Forstår hva som er korrekt oppreden i ulike situasjoner. Forstår hva som skal til for å opparbeide troverdighet ovenfor politiske myndigheter og omverden, slik at man effektiviserer framdriften av prosjektet. Bruker sin autoritet klokt og er flink til å delegerere.
2. Mediehåndtering	Vet innenfor hvilke områder man har myndighet til å kommunisere. Respekterer og følger etatens kommunikasjonsstrategi.	Vet hvem som har ansvar for å kommunisere hva, med hvem og når. Identifiserer mediefarer og muligheter for omdømmebygging som kan oppstå. God formulerings- og formidlingsevne. Evner gjennom sin ledelse å bygge opp under etatens strategiske mål med prosjektet. Overvåker prosjektets oppmerksomhet i mediebildet og hvordan dette påvirker omdømmet både for prosjektet og etaten.	Vet hvem som har ansvar for å kommunisere hva, med hvem og når. Identifiserer mediefarer og muligheter for omdømmebygging som kan oppstå. God formulerings- og formidlingsevne. Evner gjennom sin ledelse å bygge opp under etatens strategiske mål med prosjektet. Overvåker prosjektets oppmerksomhet i mediebildet og hvordan dette påvirker omdømmet både for prosjektet og etaten.
3. Politikk og fag	Har forståelse for politiske prosesser og rammer, nasjonalt og lokalt. Kan tilpasse sin styring i tråd med politiske beslutninger. Vet at politiske beslutninger overstyrer de faglige.	Har inngående forståelse for politiske prosesser og rammer, både nasjonalt og lokalt. Vet hvordan man bruker sin posisjon på riktig måte i riktig kontekst. Kan tilpasse sin styring i tråd med politiske beslutninger og har god demokratiforståelse. Vet at politiske beslutninger overstyrer de faglige.	Har inngående forståelse for politiske prosesser og rammer, både nasjonalt og lokalt. Vet hvordan man bruker sin posisjon på riktig måte i riktig kontekst. Kan tilpasse sin styring i tråd med politiske beslutninger og har god demokratiforståelse. Vet at politiske beslutninger overstyrer de faglige.
4. Omdømmebygging	Er bevisst på å omtale prosjektet og etaten med positive fortegn. Benytter strategiske kanaler for å bygge et godt omdømme.	Er bevisst på og forstår viktigheten av å omtale prosjektet og etaten med positive fortegn. Benytter, oppretter strategiske kanaler for å bygge et godt omdømme. Engasjerer kolleger og prosjektledere og prosjektmedarbeidere til å gjøre det samme.	Er bevisst på og forstår viktigheten av å omtale prosjektet og etaten med positive fortegn. Benytter, oppretter strategiske kanaler for å bygge et godt omdømme. Engasjerer kolleger og prosjektledere og prosjektmedarbeidere til å gjøre det samme.
5. Integritet	Har respekt for, og god kunnskap om etatens verdier. Er en sterk rollemodell og veileder prosjektledere med hensyn til adferd og hvordan man bør handle. Unngår å sette seg selv eller andre i situasjoner som svekker etatens omdømme. Evner å opptre på en slik måte at det er tydelig at prosjekteier tar sitt ansvar i etiske dilemmaer, så prosjektleder føler trygghet.	Har respekt for, og god kunnskap om etatens verdier. Er en sterk rollemodell og veileder prosjektledere med hensyn til adferd og hvordan man bør handle. Unngår å sette seg selv eller andre i situasjoner som svekker etatens omdømme. Evner å opptre på en slik måte at det er tydelig at prosjekteier tar sitt ansvar i etiske dilemmaer, så prosjektleder føler trygghet.	Har respekt for, og god kunnskap om etatens verdier. Er en sterk rollemodell og veileder prosjektledere med hensyn til adferd og hvordan man bør handle. Unngår å sette seg selv eller andre i situasjoner som svekker etatens omdømme. Evner å opptre på en slik måte at det er tydelig at prosjekteier tar sitt ansvar i etiske dilemmaer, så prosjektleder føler trygghet.