



Kompetansekrav til prosjektlederrollen

VEDLEGG

Håndbok R760



Kompetansekrav til prosjektlederrollen i Statens vegvesen

Prosjektleder er ansvarlig for at prosjektmålene nås innenfor gitte rammebetingelser. Dette innebærer at prosjektleder er den som gjennomfører den daglige styringen av prosjektet og må sørge for å ha en velfungerende prosjektorganisasjon.

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 prosjektlederrollen 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 prosjektleder 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 prosjektstyringsfaget i seg selv utøves på samme måte, uavhengig av faglig ståsted, er det er således ikke grunnlag for å sette ulik krav til prosjektstyringen i ulike prosjekt.

KOMPETANSEKARTLEGGINGEN 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-/forskningssituasjoner 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.

FIGUR 2

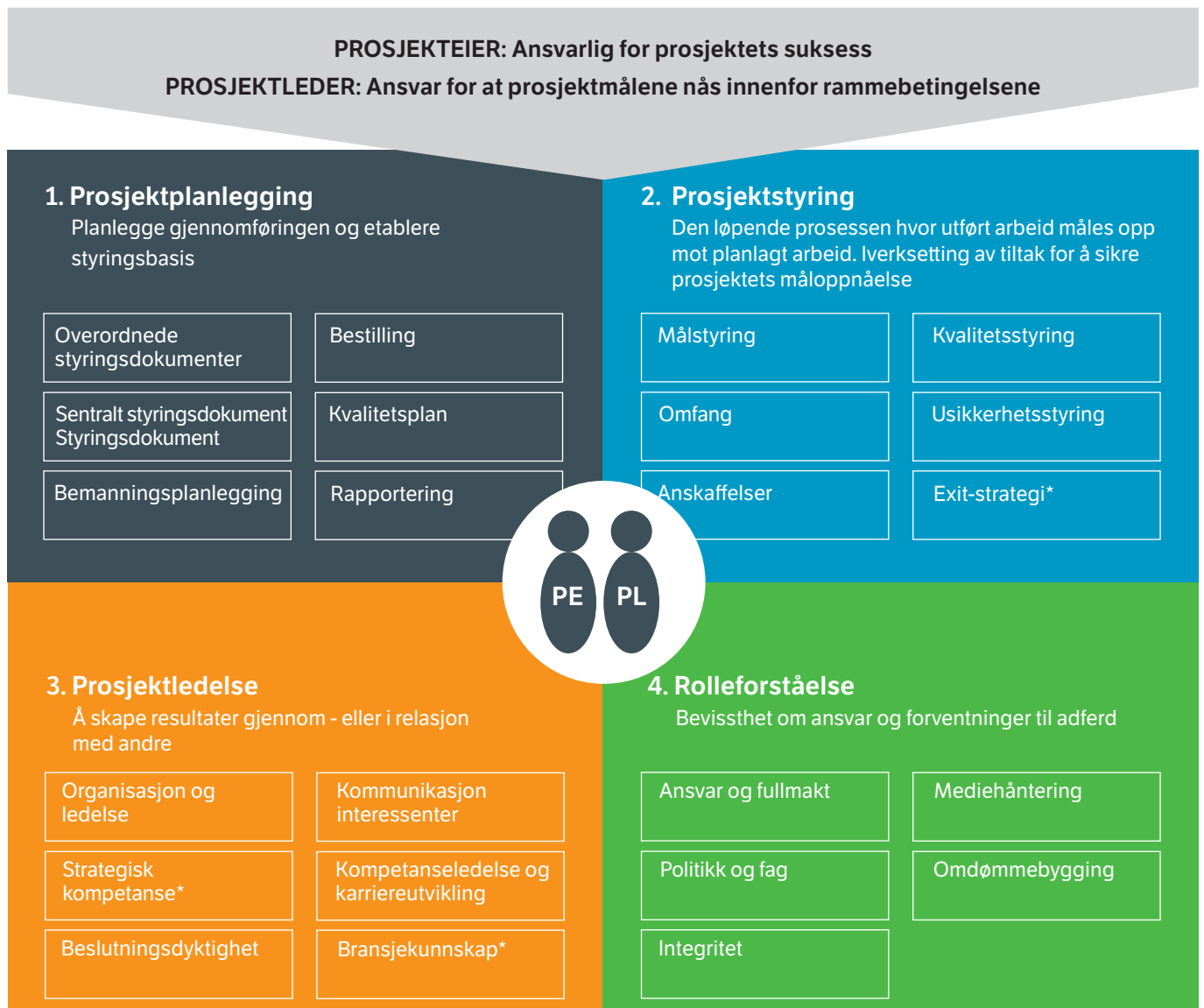
KOMPETANSENIVÅ PROSJEKTLEDER	KOMPLEKSITET INNENFOR FAGOMRÅDE		
	VEGPROSJEKT	IKT-PROSJEKT	FoU-PROSJEKT
Nivå 2			
Kan følge en plan	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant
Nivå 3			
Kan lage en enkel plan	Små enkle prosjekter, i enkelt terreng, med få interessenter. Eks. busslommer, korte gangveier.	Ikke relevant	Ikke relevant
Nivå 4			
Kan planlegge og gjennomføre 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			
Kan planlegge og gjennomføre komplekse program og prosjekter	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			
Kan planlegge og gjennomføre svært komplekse program og prosjekter	Store, kompliserte byggeprosjekter. Ansvar for både plan, og byggefase, store organisasjoner, har et svært kompleks 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.

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 prosjektleder er det ikke definert kompetansekrav til nivå 2 (Uerfaren) og nivå 3 (Grunnleggende). I praksis skal prosjekter på disse nivåene gjennomføres av personer som er i en opplærings situasjon, og ikke har prosjektlederrollen alene.

Nivå 4 er det laveste nivå på kompetansekrav knyttet til prosjektlederrollen. 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 3



* Kompetanseelementet gjelder for en av rollene

FIRE KOMPETANSEOMRÅDER

For prosjektledelse er det identifisert fire kompetanseområder som igjen er inndelt i kompetanselementer. Kompetanseområdene er: Prosjektplanlegging, prosjektstyring, prosjektledelse og rolleforståelse (Se figur 3). I matrisen finnes en detaljert beskrivelse av hvert element. Elementene forklarer hva prosjektleder 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 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.

KARTLEGGINGSMATRISSE PROSJEKTLEDER

PROSJEKTLEDER: Ansvar for at prosjektmålene nås innenfor rammebetingelsene			
PROSJEKTPLANLEGGING: Planlegge gjennomføringen og etablere styringsbasis			
KOMPETANSEELEMENTER	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 kompleks interessenbilde 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, -systemer, NTP, RTP, budsjetter, bypakker, digitaliseringsrundskriv m.m.)	Forstår innholdet i relevante dokumenter	Forstår innholdet i relevante dokumenter, og evner å se innholdet i sammenheng med etableringen og oppfølgingen av prosjektet. Forstår hierarkiet av styringsdokumenter og prosjektets bidrag til etatens strategiske mål.	Forstår innholdet i relevante dokumenter, og evner å se innholdet i sammenheng med etableringen og oppfølgingen av prosjektet. Forstår hierarkiet av styringsdokumenter og prosjektets bidrag til etatens strategiske mål.
1.1 Systemforståelse (f.eks. håndbok-systemer, 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.	Har god oversikt over etatens systemer for styrings- og støttefunksjoner. Evner å se disse i sammenheng med en effektiv gjennomføring av prosjekt. For byggherrevirksomheten: 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 rådgj prosjekter 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 rådgj prosjekter 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 rådgj, veilede og korrigere prosjektmedarbeiderne 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 rådgj, veilede og korrigere prosjektmedarbeiderne ved behov.
2. Bestilling	Forstår nødvendigheten av å avklare bestillingen slik at prosjekter og prosjektleder har felles forståelse av denne.	Forstår nødvendigheten av å avklare bestillingen slik at prosjekter og prosjektleder har felles forståelse av denne.	Forstår nødvendigheten av å avklare bestillingen slik at prosjekter og prosjektleder har felles forståelse av denne.
3. Styringsdokument (SD)/ Sentralt styringsdokument (SSD)	Kan lage og vedlikeholde et SD/SSD. Evner å skaffe seg hjelp til å utarbeide mål og strategier for prosjektet.	Kan lage og vedlikeholde et SD/SSD. Ser konsekvenser av strategivalg som tas opp mot mål, målprioritering, rammebetingelser og styringsbasis. Kan sikre at strategiene hele tiden er i tråd med målene. Kan vurdere behov for endring i strategien underveis i prosjektet. Har et bevisst forhold til egen og prosjektets risikovilje.	Kan lage og vedlikeholde et SD/SSD. Kan foreta strategiske vurderinger og ta valg på prosjektstrategier. Ser konsekvenser av strategivalg som tas opp mot mål, målprioritering, rammebetingelser og styringsbasis. Kan sikre at strategiene hele tiden er i tråd med målene. Kan vurdere behov for endring i strategien underveis i prosjektet. Har et bevisst forhold til egen og prosjektets risikovilje.
3.1 Mål og målforståelse	Forstår mål og målhierarkiet (samfunns-mål, effektmål, resultatmål). Forstår konsekvensene av en gitt målprioritering.	Forstår målhierarkiet (samfunns-mål, effektmål, resultatmål). Kan foreslå konkrete målformuleringer og begrunne disse. Forstår viktigheten av å ha en omforent målprioritering med prosjekter. Forstår at ikke alle har like stor forpliktelse til målene, og viktigheten av å sikre at alle likevel leverer på de avtalte målene.	Forstår målhierarkiet (samfunns-mål, effektmål, resultatmål). Kan foreslå konkrete målformuleringer og begrunne disse. Forstår viktigheten av å ha en omforent målprioritering med prosjekter. Forstår at ikke alle har like stor forpliktelse til målene, og viktigheten av å sikre at alle likevel leverer på de avtalte målene.
3.2 Utarbeide prosjektstrategi Omfatter: • Strategi for styring av usikkerhet • Kontraktstrategi • Organisering og ansvarsdeling	Kan lage en strategi for kontinuerlig oppfølging av usikkerhet i prosjektet, og følge denne. Kan utarbeide en enkel kontraktstrategi. Kan fordele ansvar og oppgaver til prosjektmedarbeiderne	Kan lage en strategi for hvordan prosjektets usikkerheter skal håndteres og hvordan nye skal identifiseres (revidering og oppfølging av fokusliste). Kan utarbeide en kontraktstrategi for alle faser av prosjektet som omfatter både anskaffelsesform, kontraktform, kontraktmekanismer og kontraktstruktur. Kan kartlegge prosjektets kompetanse- og ressursbehov, og foreslå den mest hensiktsmessige organiseringen.	Kan lage en strategi for hvordan prosjektets usikkerheter skal håndteres og hvordan nye skal identifiseres (revidering og oppfølging av fokusliste). Kan utarbeide en kontraktstrategi for alle faser av prosjektet som omfatter både anskaffelsesform, kontraktform, kontraktmekanismer og kontraktstruktur. Kan kartlegge prosjektets kompetanse- og ressursbehov, og foreslå den mest hensiktsmessige organiseringen.

<p>3.3 Utarbeide prosjektstyringsbasis Omfatter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Endringsstyring • Prosjektnedbrytningstruktur • HMS • Økonomi • Tid • Kvalitet 	<p>Kan lage en fremdriftsplan med tilhørende budsjett. Kan fastsette suksessfaktorer for alle resultatmålene.</p>	<p>Kan fastsette suksessfaktorer for alle resultatmålene. Behersker følgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Å vurdere endringer med tanke på konsekvenser, tiltak og eventuell varsling • Å lage prosjektnedbrytningstruktur (PNS) for oppfølging. • Å lage en tidsplan og vurdere kvaliteten i aktiviteter, avhengigheter og slakk • Å utarbeide estimat og budsjett inklusive usikkerhetsavsetning, og finansieringsplan som grunnlag for et prosjektrekningskap. • Å kartlegge de største usikkerhetene for prosjektet, både risikoer og muligheter, og estimere usikkerhetenes mulige konsekvenser. • Å iverksette tiltak for håndtering av usikkerhet (reduere risiko og realisere muligheter).
<p>3.4 Kommunikasjon og samspill med omgivelsene (Interne og eksterne premissgivere, mottagere av prosjektet, bransje stat, kommune, media osv.)</p>	<p>Kan kartlegge prosjektets interesser og hvordan disse kan påvirke prosjektet. Kan lage en tiltaksplan for kommunikasjon og følge opp denne.</p>	<p>Forstår avhengighetsforholdene mellom prosjektet og interessenter. Kan kartlegge prosjektets interesser, hvordan disse kan påvirke prosjektet og utarbeide en kommunikasjonsstrategi med tilhørende tiltaksplan. Forstår interessentenes motiver, rettigheter og påvirkningsmuligheter og tilpasser tiltaksplanen med hensyn til dette. Forstår når viktige premissgivere for prosjektet må involveres.</p>
<p>4. Kvalitetsplan</p>	<p>Kan utarbeide en enkel kvalitetsplan og kontrollplan.</p>	<p>Har en helhetsforståelse for hva som skal til for å oppnå riktig kvalitet i henhold til bestilling. Kan utarbeide en kvalitetsplan basert på gjeldende regelverk, prosjektets mål og målprioritering, fremdriftsplan, organisering, økonomiske rammer, og kontraktstrategi. Evner å kartlegge kritiske prosesser og etablere de nødvendige rutiner, kontrollplaner og bemanning for å håndtere disse.</p>
<p>4.1 HMS (SHA og YM)</p>	<p>Forstår sitt arbeidslederansvar. Kjenner etatens strategier knyttet til klima og ytre miljø og vet hvilke føringer dette gir for prosjektet.</p>	<p>Forstår sitt arbeidslederansvar. Kan planlegge på en måte som sikrer forsvarlig arbeidsmengde og ivaretagelse av prosjektmedarbeidere. Har god kjennskap til etatens strategier knyttet til klima og ytre miljø og kan planlegge prosjektgjennomføringen slik at disse ivaretas.</p>
<p>4.2. Byggherre HMS (Gjelder bare for vegprosjekter)</p>	<p>Kan gjennomføre risikoanalyser og utarbeide en enkel SHA- og YM plan.</p>	<p>Vet å sikre at det gjøres 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 foregangsbyggherre på HMS-området. Forstår viktigheten av å innarbeide rutiner som sikrer at læring fra hendelser tilknyttet bygg- og anleggsvirksomheten deles på tvers i etaten. Vet å sikre at prosjektet har en YM-plan som sikrer at krav knyttet til ytre miljø videreføres fra reguleringsplan via prosjektering til konkurransegrunnlaget, og i oppfølgingen av entreprenør.</p>
<p>5. Bemanningsplanlegging, kapasitet og kompetanse</p>	<p>Kan planlegge slik at prosjektet får tilstrekkelig med ressurser med rett kompetanse til rett tid.</p>	<p>Kan planlegge slik at prosjektet får tilstrekkelig med ressurser med rett kompetanse til rett tid, også for opp- og nedbemanning. Evner å beholde ressursene lenge nok til at leveransene gjennomføres, og ikke lenger. Evner å utløse kompetanseoverføring mellom personer og mellom faser i prosjektet. Kan jobbe bevisst og målrettet med talentutvikling av prosjektmedarbeidere.</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. I rapporteringen forstår prosjektleder nødvendigheten av å se framover og er i stand til å identifisere tiltak for å sikre at prosjektet når sine mål. Forstår når en sak skal eskaleres.</p>	<p>Forstår rapporteringens rolle i prosjektet. Forstår når en sak skal eskaleres.</p>

PROSJEKTLEDER: Ansvar for at prosjektmålene nås innenfor rammebetingelsene
PROSJEKTSTYRING: Den løpende prosessen hvor utført arbeid måles opp mot planlagt. Iverksettning 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 like 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 6 har større modenhet i beslutninger, og velutviklet evne til å tenke helhetlig og strategisk.</i>
1. Målstyring	Vet viktigheten av å styre på en måte som sikrer at alle mål nås. Forstår å varsle prosjekter dersom målkonflikt oppstår.	Evner å kontinuerlig tilpasse prosjektstyringen for å unngå målkonflikt. Dersom målkonflikt allikevel oppstår evner prosjektleder å vurdere konsekvensene og rådgj prosjekter.	
1.1 HMS (SHA og YM)	Har god kjennskap til arbeidsmiljøloven. Forstår viktigheten av forventningsavklaring og kan gi tydelige tilbakemeldinger til prosjektmedarbeiderne på leveranser. Vet å varsle leder med personalansvar om nødvendig.	Har god kjennskap til arbeidsmiljøloven. Forstår viktigheten av forventningsavklaring og kan gi tydelige tilbakemeldinger til prosjektmedarbeiderne på leveranser. Evner å ivareta prosjektmedarbeiderne uavhengig av hvor personalansvar ligger.	
1.2 Byggherre HMS (gjelder bare for veg prosjekter)	Forstår sitt ansvar for at SHA og YM ivaretas og følges opp i alle rådgiverkontrakter og entrepriser. Evner å avdekke avvik, varsler og iverksetter tiltak.	Forstår sitt ansvar for å få gjennomført kontinuerlige risikovurderinger, og at SHA og YM ivaretas og følges opp i alle rådgiverkontrakter og entrepriser. Kan styre på en måte som sikrer at avvik avdekkes og at nødvendige tiltak iverksettes for å sikre at etaten er et forbilde på HMS-området, og at læring fra hendelser tilknyttet bygg- og anleggsvirksomhet deles.	
1.3 Kostnadsstyring	Kan lage et prosjektregnskap med faser, produkter og oppdaterte prognoser. Kjenner og opererer til enhver tid innenfor sine økonomiske fullmakter.	Kan lage et prosjektregnskap med faser, produkter, oppdaterte prognoser og ulike finansieringskilder. Forstår forskjellen på budsjett, prognoser og regnskap. Vet hvordan disse hører sammen både for kontrakt, år og totalprosjekt. Evner å vurdere usikkerhet og de mest relevante korrektive tiltak. Kan vurdere den totale restusikkerheten som en del av den økonomiske prognosen. Kjenner og opererer til enhver tid innenfor sine økonomiske fullmakter. Vet når finansieringsplan må endres og kan rådgj prosjekter med hensyn til dette.	
1.4 Tid/fremdriftsoppfølging	Kan benytte enkle teknikker (eks. milepælsoppfølging) for å vedlikeholde prognoser.	Kan benytte enkle teknikker (eks. milepælsoppfølging) for å vedlikeholde prognoser og vurdere usikkerhet. Kan vurdere de mest relevante korrektive tiltakene.	Forstår og vet hvilke av de tre teknikkene inntjent verdi, analyse av kritisk vei og milepælsoppfølging som bør brukes for det konkrete prosjektet. Kan vurdere de mest relevante korrektive tiltakene.
2. Kvalitetsstyring	Kan følge opp kvalitetsplan. Evner å identifisere avvik og rapportere på disse.	Kan følge opp kvalitetsplan og at prosjektets stikkprøvekontroll baseres på vurdering av kritiske prosesser. Kan vurdere gjennom erfaring og helhetsforståelse hva som skal til for å oppnå riktig kvalitet i henhold til bestilling. Evner løpende å tilpasse og implementere rutiner og bemanning som sikrer god kvalitetsoppfølging.	

<p>3. Omfang</p>	<p>Kan på bakgrunn av en identifisert endring varsle om effekten på kost, tid, usikkerhet, kvalitet og gevinst/effekter.</p>	<p>Evner å håndtere og se konsekvenser av pålagte krav som endrer omfanget. Evner å gi anbefaling til prosjekter om endrede rammer. Ved innspill til andre endringer (ikke pålagte krav) skal prosjektleder kunne vurdere og beslutte om endringen kan/bør iverksettes innenfor prosjektets mål og rammer.</p>
<p>3.1 Prosjekt-optimalisering</p>	<p>Evner å identifisere optimaliserings-muligheter i prosjektet og iverksette tiltak innenfor prosjektets gitte mål og rammer.</p>	<p>Forstår viktigheten av å jobbe kontinuerlig og målrettet for å finne optimaliseringsmuligheter i prosjektet innenfor prosjektets gitte mål og rammer. Kan gjennomføre en prosess for å finne optimaliseringsmuligheter, eks. verdianalyse eller andre kreative prosesser.</p>
<p>3.2 Gevinstrealisering og oppfyllelse av effektmål: eks. samfunnsnytte</p>	<p>Kan identifisere endringer som påvirker gevinst/effektmål og varsle prosjekter.</p>	<p>Kan identifisere endringer som påvirker gevinst/effektmål. Kan vurdere hvilke konsekvenser dette har for prosjektets resultatmål og rammer. Evner å gi prosjekter råd knyttet til tiltak for å forhindre reduksjon på gevinst/effektmål eller realisere tiltak for økte gevinst/effektmål.</p>
<p>4. Usikkerhetshåndtering (risiko og muligheter)</p>	<p>Forstår viktigheten av kontinuerlig identifisering av risiko i prosjektet, og anslår konsekvenser. Foreslår og iverksetter tiltak. Forstår når en sak skal eskaleres.</p>	<p>Evner å holde kontinuerlig fokus på usikkerhetsstyring. Evner å vedlikeholde prognoser og fokuslister, samt iverksette og følge opp tiltak. Kan gjennomføre nødvendige prosesser for å identifisere risiko og muligheter. Forstår å gi usikkerhetene en verdi og sannsynlighet knyttet til prosjektets resultatmål. Kan vurdere hvilke konsekvenser dette får for andre områder. Vet hvilken risiko prosjektet kan tåle. Vet når risikoen er på et nivå som krever justering av prognoser. Forstår når en sak skal eskaleres.</p>
<p>5. Anskaffelser</p>	<p>Har nødvendig kunnskap til å stå ansvarlig for anskaffelsen og sikre at prosessen følger gjeldende regler. Kan gjennomføre kvalifikasjonsvurderinger av tilbydere og evaluere tilbud.</p>	<p>Forstår hvilken anskaffelsesform som best dekker prosjektets behov. Kan gjennomføre kvalifikasjonsvurderinger av tilbydere og evaluere tilbud.</p>
<p>5.1 Kontraktstyring</p>	<p>God kontraktsforståelse. Forstår kontraktens oppbygging og kjenner egne fullmaktsgrenser. Forstår hvilket nivå en eventuell konflikt skal løses på. Forstår grensesnittet mellom kontrakter, og at en beslutning kan ha konsekvenser for andre kontrakter.</p>	<p>Svært god kontraktsforståelse. Forstår kontraktens oppbygging, preklusivitet, tolkingsregler og ansvars- og risikodeling. Kjenner spesielle kontraktsbestemmelser for aktuelt kontrakt. Behersker samhandling og forhandlingsteknikk godt. Har god kjennskap til kontraktens konfliktløsningsmekanismer og evne til å løse og iverksette tiltak på lavest mulig nivå. Forstår når krav skal prosessrisikovurderes og kjenner egne fullmaktsgrenser. Forstår grensesnittet mellom kontraktene, og at en beslutning i en kontrakt har konsekvenser for andre kontrakter.</p>
<p>5.2 Bemanning/ressursstyring</p>	<p>Kan avdekke og varsle om risiko for ressursmangel for å levere etter plan.</p>	<p>Samarbeider og sikrer riktig ressursallokering slik at prosjektet kan levere etter plan. Evner å optimalisere utnyttelsen av kompetanse og kapasitet.</p>

PROSJEKTLEDER: Ansvar for at prosjektmålene nås innenfor rammebetingelsene
PROSJEKTLEDElse: Å skape resultater gjennom- eller i relasjon med andre

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 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 6 har større modenhet i beslutninger, og velutviklet evne til å tenke helhetlig og strategisk.</i>
1. Organisering og ledelse	Evner å se svakheter i egen organisasjon. Søker råd og varsler om nødvendige endringer. Kan sikre forventningsavklaring og tydelige tilbakemeldinger på leveranser.	Evne til å se hvilken organisasjon som til enhver tid er mest effektiv og hensiktsmessig. Behersker dialogen med prosjekteier slik at den mest effektive organisasjonen blir implementert. Evner å tilpasse sin veiledning og rådgivning slik at prosjektmedarbeiderne blir trygge i rollen sin og utvikler seg. 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 i prosjektets omgivelser. Har bevissthet om sin egen påvirkningskraft og kan bruke denne aktivt.	
1.2 Teambygging	Uttalt interesse for og forståelse for teamarbeid. Evner å lede små team.	Kan etablere og opprettholde ønsket prosjektkultur gjennom hele prosjektet, uavhengig av opp- og nedbemanning. Leder sammensatte team og har forståelse for forskjellige preferanser. Kan lede mot mål og belønne måloppnåelser.	
1.3 Møteledelse	Kan planlegge og lede enkle møter med et mindre antall deltakere, 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 å planlegge med 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.	
1.4 Prosessledelse (å lede en gruppe mennesker gjennom en prosess mot felles mål på en måte som understøtter deltakelse/medvirkning, skaper eierskap og utløser kreativitet)	Kan hjelpe en gruppe i å gjøre vurderinger ved bruk av relevante verktøy. Evner å lede mot felles mål og understøtter deltakelse og medvirkning. Kan korrigere gruppa og enkeltpersoner slik at det blir målrettet aktivitet.	Kan hjelpe en gruppe til å framskaffe best mulige vurderinger gjennom bruk av relevante verktøy. Evner å lede mot felles mål på en måte som understøtter deltakelse/medvirkning, og skaper eierskap og utløser kreativitet. Kan justere metoder og framgangsmåte etter behov. Klarer å korrigere gruppa og enkeltpersoner slik at det blir målrettet aktivitet. Er i stand til å håndtere stor kompleksitet som for eksempel større grupper, interessekonflikter og komplekse problemstillinger	

<p>2. Kommunikasjon Interessenter: Interne og eksterne</p>	<p>Forstår at kommunikasjonsplassen 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 formidlingsevne.</p>	<p>Forstår hvordan kommunikasjonsplassen 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>
<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 Konfliktåndring både i og utenom kontrakt og leverandør. Eks. grunneiere, interesseorganisasjoner, andre enheter i linja og i egen prosjektorganisasjon.</p>	<p>God samhandlingskompetanse. Vet når det er behov for å varsle og løfter sterke interesse-motsetninger.</p>	<p>Svært god samhandlingskompetanse. Evner å se potensielle konflikter og kunne løfte og løse disse på riktig nivå og på riktig måte. 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. Kompetanseledelse og karriereutvikling for prosjektmedarbeidere</p>	<p>Er i stand til å vurdere om tilbudt 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 leie 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>3.1 Erfaringsoverføring</p>	<p>Evner å finne gode løsninger og søker å få erfaring og læring fra andre. Behersker sluttrapportering og vet at evalueringer av leverandører skal gjøres fra start til slutt.</p>	<p>Evner å finne gode løsninger for å sikre opplæring av prosjektdeltakere i prosjektet, mellom prosjekter og til linja. Er bevisst på å bygge et nettverk og kan bruke dette aktivt for erfaringsdeling. Vet å hente erfaring fra andre/filsvarende prosjekter for å kunne lære av andres suksess og feil. Vet å dele og innhente erfaringer for å ivareta beste praksis. Vet å begynne på sluttrapportering fra dag én, og forstår nødvendigheten av evalueringer som skal gjøres fra start til slutt.</p>
<p>4. Bransjekunnskap</p>	<p>Har kunnskap om praksis i bransjen.</p>	<p>Har god kunnskap om praksis og kultur i bransjen.</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 prosjekteier for å skaffe et godt beslutningsgrunnlag. Evner å ta alle beslutninger som må tas, og tar dem i tide. Evner å delegere beslutningsmyndighet på en hensiktsmessig måte og gir prosjektmedarbeiderne rom for å utvikle seg.</p>

PROSJEKTLEDER: Ansvar for at prosjektmålene nås innenfor rammebetingelsene ROLLEFORSTÅELSE: Bevissthet om ansvar og forventninger til atferd

KOMPETANSEELEMENTER	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 interessebilde 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. Ansvar og fullmakt	Evner å få til et godt samspill med prosjektmedarbeidere og med prosjekteier. Forstår når det er nødvendig å be om hjelp og å varsle når prosjektets mål og rammer er truet. Forstår når det er behov for avklaringer.	Har forståelse for risiko og har risikovilje. Kan opptre (styre, rådgiv) i samsvar med prosjekteiers ønsket risikonivå. Forstår egne fullmakter og ser når det kreves revisjon av strategier eller rammebetingelser. Forstår når prosjekter skal involveres, og kan rådgiv prosjekter. Kan ivareta prosjekter og prosjekteiers interesser i all skriftlig og muntlig kommunikasjon. Vet å bruke sin posisjon på riktig måte i riktig kontekst. Bruker sin autoritet klokt og er flink til å delegerer.	
2. Mediehåndtering	Vet innenfor hvilke områder man har myndighet til å kommunisere. Respekterer og følger etatens kommunikasjonsstrategi.	Har forståelse for hvordan dette påvirker omdømmet både for prosjektet og etaten.	
3. Politikk og fag	Forståelse for politiske prosesser og rammer nasjonalt og lokalt. Evner å bruke sin posisjon på riktig måte i riktig kontekst. Forståelse for 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. Forståelse for at politiske beslutninger overstyrer de faglige.	
4. Omdømmebygging	Er bevisst på å omtale prosjektet og kolleger med positive fortegn. Benytter strategiske kanaler for å bygge et godt omdømme.	Er bevisst på og forstår viktigheten av å omtale prosjektet og kolleger med positive fortegn. Benytter og oppretter strategiske kanaler for å bygge et godt omdømme. Engasjerer kolleger og prosjektmedarbeidere til å gjøre det samme.	
5. Integritet	Opptre i tråd med etatens verdier og etiske retningslinjer. Forstår å søke råd ved etiske dilemma.	Har respekt for, og god kunnskap om etatens verdier og etiske retningslinjer. Er en sterk rollemodell og veileder sine prosjektmedarbeidere om 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 for omgivelsene at prosjektleder tar sitt ansvar i vanskelige saker og situasjoner.	