

Individuell kompetensmodell för projekt-, program- och portföljledning



Version 4.0

Förkortad version – Projektledning

Ägare till detta dokument:

Svenskt Projektforum

Svärdvägen 9

182 33 Danderyd

Ägare och författare till den engelska förlagan:

Officiell adress:

International Project Management Association (IPMA),

P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, Nederländerna

Postfach 2018, CH-8022 Zürich, Schweiz

Verksamhetens adress:

International Project Management Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, Nederländerna

Upphovsrätt

©2017 Svenskt Projektforum – Svenska utgåvan

ISBN (tryck): 978-91-639-3872-6

©2015 Engelska utgåvan International Project Management Association (IPMA®)

Alla rättigheter förbehållna (inklusive översättning till andra språk). Ingen del av denna publikation får reproduceras – genom kopiering,

mikrofilmning eller på andra sätt – eller överföras eller översättas till maskinläsbar form utan skriftligt tillstånd från utgivaren.

IPMA, IPMA IKM, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D och IPMA Delta är registrerade varumärken som är skyddade enligt lag i de flesta länder.

IPMA "Individuell kompetensmodell" version 4.0

Redaktionsgrupp (i bokstavsordning):

Peter Coesmans (Nederländerna)

Marco Fuster (Schweiz)

Jesper Garde Schreiner (Danmark)

Margarida Gonçalves (Portugal)

Sven Huynink (Nederländerna)

Tim Jaques (Förenta staterna)

Vytautas Pugacevskis (Litauen)

Martin Sedlmayer (Schweiz) – redaktör

David Thyssen (Tyskland)

Alexander Tovb (Ryssland)

Mladen Vukomanovic (Kroatien)

Michael Young (Australien)

Grafisk formgivning:

Maša Poljanec (Kroatien)

Korrekturläsning:

Deborah Boyce (Storbritannien)

Förord

Projektledningsyrket håller på att förändras och det sker snabbt. Organisationer har utvecklat sin förmåga att definiera och införa nya arbetsområden, med mer integration mellan projekt och ökat fokus på den långsiktiga nyttan. De flesta är därför överens om att projektledning är en överlägsen metod för att genomföra förändringar och att projektledare, program- och portföljledare går före och visar vägen. Framtidens yrkesutövare kommer att arbeta i spridda miljöer med intressenter som har överlappande, men även ofta motstridiga intressen. De kommer att formas av realtidsbaserade data- och resultathanteringsverktyg, utmanas av för mycket information och för lite kommunikation och de kommer att bedömas utifrån sin förmåga att leverera produkter eller tjänster som är förenliga med kort- och långsiktiga strategier, och att skapa nytta. Det är för att hantera dessa alltmer krävande utmaningar som vi introducerar IPMA Individuell kompetensmodell, Version 4.0 (IPMA IKM®).

IPMA IKM är en global standard för att definiera den kompetens som krävs av individer som arbetar med projekt-, program- och portföljledning. IPMA IKM bygger på de tidigare versionerna och innehåller nya insikter och riktlinjer för en rad olika användningsområden. Den riktar sig till en bred målgrupp som omfattar utbildare, yrkesutövare, personalansvariga och assessorer. I IPMA:s certifieringssystem med fyra nivåer fungerar IPMA IKM också som en standard för bedömningar.

IPMA IKM innebär ett stort steg framåt när det gäller att stödja framgångsrik projekt-, program- och portföljledning. I den här versionen beskriver vi tre områden där det krävs expertkunnskap i dag – projekt-, program- och portföljledning. IPMA IKM beskriver individer som arbetar inom dessa områden, samtidigt som vi undviker att använda rollspecifik terminologi, eftersom en roll kan förändras samtidigt som det underliggande konceptet fortfarande är relevant.

Med IPMA IKM uppgraderar vi IPMA:s kompetensfokus till nästa generation, och omdefinierar de kompetenselement (KE) som krävs hos dagens projektledare.

Vi talar om 29 kompetenselement fördelade på tre kompetensområden:

- **People.** Kompetenselementen för "People" handlar om den personliga och sociala kompetens som krävs för att lyckas med projekt, program och portföljer.
- **Practice.** Kompetenselementen för "Practice" handlar om de tekniska aspekterna på att leda och styra projekt, program och portföljer.
- **Perspective.** Kompetenselementen för "Perspective" handlar om den kunskap och känsla som krävs för att hantera den miljö där man verkar.

Projektledningsyrket har blivit globalt. Organisationer deltar ofta i projekt, program och portföljer som sträcker sig över organisatoriska, regionala, nationella och internationella gränser. En modern projektledare måste arbeta med en rad olika partner utanför sin organisation och hantera en mängd olika faktorer, som bransch, kultur, språk, socioekonomisk status och organisationstyp. Projektledaren måste ta hänsyn till alla dessa aspekter. Att kunna hantera dessa större sammanhang utgör en av de största utmaningarna för att lyckas. IPMA IKM lägger stor tonvikt vid dessa utmaningar.

Det tog tre år att ta fram den här omarbetade versionen, från definition av verksamhetsbehov, till strukturell design, utveckling av innehållet i flera dimensioner, redigering och layout. Fyra arbetsmöten per år med mycket hemarbete däremellan har tagit oss till där vi är idag. Med IPMA IKM har vi fått en ny standard. Men detta är långt ifrån slutet på resan. Tvärtom är det bara början. Vi uppmanar alla som arbetar med projektledning att använda standarden och ge regelbunden feedback till IPMA så att vi kan fortsätta att förbättra den.

Vi vill tacka projektteamet (Peter Coesmans (Nederländerna), Marco Fuster (Schweiz), Jesper Garde Schreiner (Danmark), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Huynink (Nederländerna), Tim Jaques (USA), Vytautas Pugacevskis (Litauen), David Thyssen (Tyskland), Alexander Tovb (Ryssland), Mladen Vukomanovic (Kroatien), Michael Young (Australien)) och mer än 150 experter över hela världen – forskare, lärare, utbildare, personalexperter, certifieringsorgan och många yrkesverksamma – som gav oss värdefull feedback under utvecklingen, samråden och granskningsrundorna. Att arbeta tillsammans över enorma avstånd och flera tidszoner – och allt på frivillig basis vid sidan av det egna yrkes- och privatlivet – är en riktig bragd. Vi står i tacksamhetsskuld för det arbete som alla medverkande har bidragit med till projektet och till IPMA.

Tack också för den djupa vänskap som vi byggde upp under våra ingående diskussioner. IPMA IKM kommer att hjälpa oss att skapa en värld där alla projekt lyckas.

Reinhard Wagner
IPMA:s ordförande



Martin Sedlmayer
IPMA:s IKM-projektledare



Förord till den svenska upplagan av IPMA ICB 4.0 – IPMA IKM 4.0

Efter ett närmast heroiskt arbete från många personer varav några nämns nedan har jag det stora nöjet att få skriva förordet till den svenska upplagan av "IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management Version 4.0".

I version 4.0 har Svenskt Projektforum valt att gå till den världsstandard som mer än 60 medlemsländer arbetat fram av flera skäl.

IPMA certifierar kompetens för yrkesverksamma personer som arbetar med projekt. IKM 4.0 består av ca 440 sidor och beskriver vilken kompetens som framgångsrika projektledare, programledare och projektportföljledare behöver ha för att lyckas med sina uppdrag. Boken är uppdelad i tre huvuddelar och du väljer vilken del som passar dig bäst.

De tre delarna (eller domänerna) är: "Individer som arbetar med projektledning", "Individer som arbetar med programledning" och "Individer som arbetar med portföljledning. Tonvikten i IKM 4.0 ligger på individen, eftersom modellen är en kompetensmodell för individer till skillnad från OCB (Organisational Competence Baseline) och PEB (Project Excellence Baseline) som istället definierar den kompetens som organisationer och projekt behöver ha för att lyckas med projekt.

Enligt flera studier investeras en allt större del av europeiska länders BNP i projekt. 2007 var andelen 34 % och idag närmar vi oss 40 %. I Tyskland motsvarar det 12 000 miljarder kronor och i Sverige 1 500 miljarder kronor. Dessutom visar en studie från PWC på att andelen lyckade projekt ökar om projektledarna är certifierade. 80 % av alla lyckade projekt (dvs. majoriteten av intressenterna är nöjda) har certifierade projektledare. Allt tyder alltså på att certifiering ökar oddsen för ett lyckat projekt och att en av de viktigaste framgångsfaktorerna för ett lyckat projekt är projektledarens kompetens.

Det är projektledarens kompetens som avgör om han eller hon är valbar eller inte och behovet av certifierad kompetens kommer därför att öka betydligt.

Metoder, verktyg, projektmodeller och utvecklingsprocesser vidareutvecklas allt snabbare och det är idag omöjligt att förutse vilken metodkompetens som kommer att krävas i framtiden. Tveklöst kommer dock ett kompetensområde att efterfrågas oavsett all annan förändring – nämligen "People". Även framtidens projekt kommer att kräva ett förstklassigt samarbete mellan människor, ett föredömligt ledarskap med motiverade och inspirerade människor. En hållbar definition av vilken kompetens en projektledare måste ha för att vara valbar nu och i framtiden finns i IPMA:s område: People. Arbetsgivare, rekryterare och arbetsmarknaden i sin helhet kommer att efterfråga bevis på den påstådda kompetensen. Ett sådant bevis är en certifiering med IKM 4.0 som kompetensmodell.

Ett stort tack till:

Maria Danielsson – Exacta översättningar AB

Åsa Andersson – Ordbalans

Linda Jansell – Core team ICB 4.0

Anders Ljungman – Core team ICB 4.0

Christina Hjort – Ordförande i Utvecklingsgruppen Svenskt Projektforum

Susanne Borgenstierna – Medlem i Utvecklingsgruppen Svenskt Projektforum

Thomas Magnusson – Medlem i Utvecklingsgruppen Svenskt Projektforum

Helene Möllerstedt – Medlem i Utvecklingsgruppen Svenskt Projektforum

Henrik Olsson – Medlem i Utvecklingsgruppen Svenskt Projektforum

Rolf Berndtson – Ordförande Svenskt Projektforum 2012 - 2017

Pia Lundgren – Verksamhetschef Svenskt Projektforum

Frida Sandberg – Projektledare Kommunikation Svenskt Projektforum

Linda Strömstedt – Certifieringsadministratör Svenskt Projektforum

Maj 2017

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'P' followed by a long horizontal line.

Per-Olof Sandberg, Certifieringsansvarig Svenskt Projektforum

Innehållsförteckning

Förord	3
Förord till den svenska upplagan	5
Innehållsförteckning	7
1. Inledning	11
2. Syfte och avsedda användare	15
2.1. Definition av kompetens	15
2.2. Målgrupper och användningsområden	17
2.3. Individuell kompetensutveckling	18
3. IPMA Individuell kompetensmodell	26
3.1. Ramverket för IPMA IKM	26
3.2. IPMA IKM:s struktur	28
3.3. Översikt över kompetenselementen	31
4. Individer som arbetar med projektledning	35
4.1. Leda projekt	36
4.2. Kompetensöversikt	37
4.3. Perspective	39
4.4. People	61
4.5. Practice	100
Bilaga A: Korshänvisning till ISO21500: 2012	153
Bilaga B: Korshänvisning till ISO21504: 2015	159
Bilaga D: Kompetenstabell	163
Bilaga E: Tabell över kompetensindikatorer	165

1. Inledning

1. Inledning

IPMA Individuell kompetensmodell (IPMA IKM®) är en global standard för enskilda individers kompetens inom projekt-, program- och portföljledning.

IPMA IKM stöder utvecklingen av enskilda individers kompetens genom att tillhandahålla en heltäckande genomgång av kompetenselementen inom projekt, program och portföljer.

IPMA:s mål för IPMA IKM är enkla: att berika och höja individens kompetens inom projekt-, portfölj- och programledning, och att erbjuda en översikt över kompetenser som – när de används i sin fulla potential – ger individen förmåga att behärska dessa områden fullt ut. Projekt, program och portföljer ligger i frontlinjen för förändringar i dagens värld. Projekt används vid utvecklingen av nya produkter och tjänster, investeringar och expansion, förmågor, genomförande av nya strategier och en ny generation av infrastruktur. Vi förstår att projekt börjar och slutar med människor och att ett kompetent genomförande är centralt för varje lyckat projekt.

De som arbetar med projekt-, program- och portföljledning står under en enorm press att få fram mätbara resultat inom ramen för tidsfrister, budgetar, specifikationer och kvalitetskrav. Kompetensstandarden IPMA IKM syftar till att stärka individer och organisationer som ställs inför allt mer konkurrensutsatta projektsammanhang. IPMA IKM innehåller en heltäckande genomgång av de kompetenser som en person behöver eller måste utveckla för att hantera sina arbetsuppgifter, sitt program eller sin portfölj på bästa sätt.

IPMA IKM är däremot inte en ”gör så här”-bok eller kokbok för projekt, program eller portföljer. Vi beskriver alltså inte de processer eller steg som ingår i projektledning, programledning eller portföljledning. Standarden handlar främst om kompetensutveckling hos individer som deltar i ledning av projekt, program eller portföljer och den går bra att använda parallellt med andra globala processinriktade standarder.

Vi hoppas att alla som använder IPMA IKM ska få nytta av den!

2. Syfte och avsedda användare

2. Syfte och avsedda användare

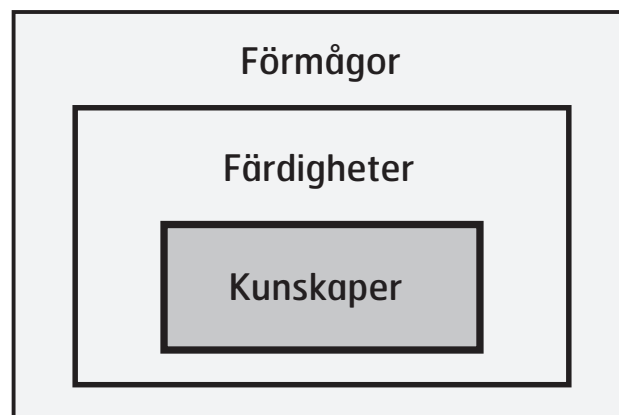
2.1. Definition av kompetens

Begreppet ”kompetens” definieras på olika sätt i olika delar av världen. I IPMA Individuell kompetensmodell (IPMA IKM®) använder vi en enkel definition som är allmänt accepterad och som är tänkt att vara lätt att känna igen och att förstå. Syftet med definitionen är inte att förminska eller ersätta någon annan definition, utan att ge vägledning för den som vill utveckla sin kompetens.

Med individuell kompetens avses tillämpningen av kunskap, färdigheter och förmågor för att uppnå önskat resultat.

- **Kunskap** är individens samlade information och erfarenhet. Att kunna förstå ett Gantt-diagram kan till exempel betraktas som en kunskap.
- **Färdigheter** är de särskilda tekniska kunskaper som gör att en person kan utföra en uppgift. Att kunna skapa ett Gantt-diagram kan till exempel betraktas som en färdighet.
- **Förmåga** är att kunna tillämpa kunskaper och färdigheter i ett visst sammanhang. Att kunna skapa och hantera en tidsplan kan till exempel betraktas som en förmåga.

Dessa tre begrepp är besläktade med varandra: En färdighet förutsätter att du har vissa relevanta kunskaper. Och en förmåga förutsätter att du har relevanta färdigheter och kunskaper, men du måste dessutom kunna använda dem i praktiken, på rätt sätt och vid rätt tillfälle.



Och erfarenhet?

Erfarenhet spelar en viktig, om än indirekt roll, för kompetensen.

Utan erfarenhet kan man varken visa eller förbättra sin kompetens. Erfarenhet är alltså en avgörande framgångsfaktor för den personliga utvecklingen. För att klara av sin roll måste individen få tillräckligt med erfarenhet som komplement till kompetensen i sig.

De allra modernaste certifierings- och bedömningssystemen tittar därför inte enbart på kunskaper utan fokuserar på kompetens i kombination med erfarenhet. Eftersom IPMA IKM är en kompetensstandard tittar vi här på de faktorer som direkt hör ihop med kompetens.

2.2. Målgrupper och användningsområden

IPMA IKM är avsedd att ge stöd åt en rad olika målgrupper inom ett flertal användningsområden. Den har utvecklats och skrivits med dessa målgrupper i åtanke. I följande tabell beskrivs målgrupperna och möjliga användningsområden för IPMA IKM. Listan är på intet sätt uttömmande.

Målgrupp	Möjliga användningsområden
Assessorer, certifieringsorgan, IPMA:s medlems- organisationer	- Standard för bedömning och certifiering - En ny global standard för att marknadsföra medlemsorganisationen och locka nya medlemmar - Nya bedömnings- och utbildningserbjudanden inom projektledning, programledning och portföljledning
Coacher, konsulter	- Tillgängliga, individuella standarder som kan tillämpas på kunder - Plattform för utveckling av kompletterande tjänster och produkter
Företag, myndigheter, näringsliv, ideella organisationer	- En standard för att driva projekt i hela världen - Företagen behöver inte återuppfinna en uppsättning kompetensstandarder - Internationell bas för personalutveckling - En väg till kompetenta projektledare och lyckade projekt
Utbildare	- Uppdatera läroplanen - Riktlinjer för undervisning i projektledning, programledning och portföljledning - Möjlighet till bättre utbildning som är skräddarsydd för mer specifika roller
Yrkesutövare	- Utgångspunkt för professionell utveckling - Bas för bedömning och certifiering - Ett gemensamt språk för Communities of Practice - Kompetensutveckling för ett team - Lättolkad utgångspunkt - Självutvärdering
Forskare	- Ny standard för forskningsutveckling - Underlag för uppsatser och konferenser - Plattform för teambaserad forskning

2.3. Individuell kompetensutveckling

2.3.1. Översikt

Kompetensutveckling är både en resa för individen och ett behov för samhället i stort. IPMA beskriver kompetens som en funktion hos individen, teamet och organisationen.

- Individuell kompetens beskriver en persons kunskaper, färdigheter och förmågor samt erfarenhet.
- Teamets kompetens handlar om de kollektiva prestationerna hos människor som arbetar tillsammans för ett visst syfte.
- Organisationers kompetens handlar om den strategiska förmågan hos en organisation.

Motivationsteori och aktuell forskning visar att människor strävar efter att utveckla sin kompetens för att prestera bättre på sin nuvarande position, få fler och intressantare arbetsuppgifter och förbättra sina karriärmöjligheter. Projekt-, program- och portföljrelaterat arbete bygger på samarbete med teammedlemmar från många olika discipliner, interna och externa parter (till exempel kunder och leverantörer), vilket leder till att kompetens utvecklas i den typen av kollektiva miljöer. Erfarenhet av projekt ger individen ökad kompetens, men även teamet och organisationen som sociala system.

Fokus för IPMA IKM ligger på den enskilda individen. I det här kapitlet går vi därför mer i detalj in på hur man utvecklar individens kompetens. Men det finns inte bara ett sätt att utveckla kompetens. Det finns en rad olika metoder som kan samspela med varandra. Samspelet mellan individuell, kollektiv och organisatorisk kompetensutveckling öppnar för olika sätt att utveckla en persons kompetens i förhållande till intressenter, förutsättningar och krav.

IPMA IKM är ingen kokbok eller lärobok i projektledning, programledning och portföljledning. IPMA IKM är en standard, som definierar den kompetens som en person som agerar inom ett visst område behöver ha för att leverera önskat resultat. Tanken är att de läsare och intressenter som vi riktar oss till ska få en bättre förståelse för vilken kompetens som behövs och kunna besluta om de åtgärder som är nödvändiga för att skaffa sig, bedöma och utveckla denna kompetens.

2.3.2. Kompetensutveckling för individer, team och organisationer

Kompetensutveckling är en del av aktiviteterna i projektet, programmet eller portföljen i sig och av dess kontext. Team är sociala system, precis som organisationerna där dessa verkar. Detta illustreras bland annat i IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) och IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB®).

Kompetensutveckling sker när individer utför aktiviteter i enlighet med sina specifika roller och på så sätt skaffar sig nya kunskaper, färdigheter och förmågor. De samspelar med andra och kan dela kunskaper, utbyta erfarenheter och/eller ge varandra stöd i utförandet av aktiviteterna i ett projekt, ett program eller en portfölj. Ett s.k. Community of Practice är ett exempel på individer som samverkar formellt eller informellt och kollektivt utvecklar sin kompetens. En person kan underlätta lärandet genom att använda sig av ett Community of Practice och diskutera, experimentera och reflektera över alla typer av praktiska frågor. Det ger också möjlighet att återföra information till organisationen i fråga, som kan dra nytta av lärdomarna i andra projekt.

Organisationer kan också använda Communities of Practice på företagsnivå och underlätta utvecklingen av individuell kompetens genom regelbundna evenemang. I många organisationer är det till exempel best practice att anordna särskilda möten för projektledare. Projektledarna samlas regelbundet för att utbyta erfarenheter om slutförda eller pågående projekt och dra lärdomar inför kommande projekt. Du hittar mer information om den lärande organisationen och kompetensutveckling i IPMA OCB.

2.3.3. Angreppssätt för att utveckla den individuella kompetensen

Det finns olika metoder för att utveckla den individuella kompetensen. Vilken metod som passar bäst och vilken man väljer brukar bero på individens och organisationens önskemål, situationen och tillgången till resurser.

- **Egen utveckling** (till exempel att läsa böcker, standarder, fallstudier och artiklar) är ett sätt att skaffa sig kunskaper, reflektera över tillämpningen i konkreta fall och dra lärdom av dem. Det går också att utveckla sig själv genom att studera, experimentera, pröva eller lära genom att göra. Det senare innebär att man får erfarenheter inom ett visst sammanhang eller kan utveckla vissa färdigheter.
- **Kollegial utveckling** (till exempel att reflektera över processen tillsammans med kolleger, be om återkoppling på egna prestationer och om hur man kan förbättra sig). Kollegor från olika discipliner kan hjälpa dig att se en situation ur en annan vinkel och utvecklingen kan främja båda parter (till exempel den ena genom de frågor som ställs och den andra genom de insikter man får).
- **Utbildning och fortbildning** (till exempel att delta i seminarier, föreläsningar och utbildningar där utbildaren delar med sig av sina specifika kunskaper inom ett visst område). Detta kan ske genom föredrag, samspel mellan deltagarna och utbildaren och även med hjälp av fallstudier, gruppövningar och simuleringsspel. Hur enskilda individers kompetens utvecklas kan bero på antalet deltagare, vilka metoder som används och hur länge sessionerna pågår.
- **Coachning och handledning** (till exempel att få återkoppling, råd och stöd av en coach, ledare eller mentor medan man utför vissa aktiviteter eller arbetar för att utveckla en viss kompetens). En coach, ledare eller mentor är oftast en erfaren person som inte levererar färdiga svar utan som utmanar genom att ställa frågor som uppmärksammar individen på vissa aspekter och kräver ett tillfredsställande svar.
- **Simulering och spel** (till exempel att utveckla kompetens genom fallbaserade simuleringsspel (brädspel eller datorspel) där man reflekterar över samverkan mellan individerna som deltar och deras beteende). Simuleringsspel och andra typer av spelbaserat lärande består ofta av en blandning av metoder som till exempel öppnar för egen utveckling i kombination med kollegial utveckling och coachning i en utbildningsmiljö. Det kan också vara bra att kombinera dessa metoder med utgångspunkt i tidigare erfarenhet, vilket steg i utvecklingen individen befinner sig i och organisationens möjligheter.

2.3.4. Intressenter inom kompetensutveckling

Det finns många intressenter som kan vara aktuella för utvecklingen av en persons kompetens. Här följer några exempel:

- **Utbildare:** Deras roll är framför allt att sätta i gång utvecklingen under skolgången, yrkes- eller fortbildningen och även i högskole- och forskarutbildning.
- **Högsta ledningen, högre chefer och ledare för funktionella avdelningar i organisationer:** Deras viktigaste roll är att sätta mål för utvecklingen, se till att det finns tillräckliga resurser och ge individerna stöd i sin utveckling (till exempel genom att vara goda förebilder och ge vägledning).
- **Personalavdelningen** Personalavdelningen ska fastställa standarder (till exempel kompetensmallar och kompetensprofiler för projektrelaterade roller). Personalavdelningen planerar och styr alla aktiviteter som rör rekrytering av individer med rätt profil. Avdelningen organiserar processen med kompetensbedömningar och alla utvecklingsaktiviteter.
- **Projektledningsavdelningen eller projektledningskontoret:** Fastställer strategin och målen för alla projektledningsrelaterade aktiviteter, stöder utvecklingen genom coachning, handledning eller utbildning och möjliggör kollektiv och organisatorisk kompetensutveckling genom gemensamma aktiviteter för alla som deltar i projekt och program. Externa experter, till exempel konsulter och coacher, kan användas för att ta vara på befintliga erfarenheter fullt ut.
- **Standardiseringsorgan, ackrediteringscenter och certifieringsorgan:** Dessa sätter standarder för individuell kompetens, hur kompetens ska bedömas i förhållande till standarderna, hur utbildare, coacher och assessorer ska arbeta och vilken kompetens som krävs för att agera professionellt.
- **Assessorer:** De bedömer individer utifrån en standard och identifierar styrkor, luckor i förhållande till en fastställd tröskel och metoder för att utveckla individuell kompetens inom ramen för fastställda regler.

2.3.5. Förutsättningar för ändamålsenlig kompetensutveckling

Innan man börjar arbeta med kompetensutveckling måste man se till att man har de rätta förutsättningarna för att lyckas. För det första måste man känna till nuläget och veta vilket mål man har för den individuella kompetensen och alla intressenter måste informeras om detta. För det andra behöver man ha tillgång till sakkunskap (till exempel ämnesspecifik kunskap, experter) och tillräckliga resurser (till exempel budget, tid). Det är viktigt att skapa en kultur där kompetensutveckling uppfattas som något som ger mervärde och som driver en organisation framåt. Detta mervärde kan visas genom företagskulturen och stärkas av ledare som fungerar som förebilder och på så vis bidrar till att skapa den atmosfär där utvecklingsaktiviteterna ska äga rum.

Den högsta ledningen bör arbeta tillsammans med personalavdelningen och projektledningsavdelningen eller projektledningskontoret för att fastställa sin vision och sina mål för utvecklingen av individuell kompetens genom att ta fram standarder, processer och strukturer för utveckling av individuell kompetens. Detta kan omfatta en kompetensbedömning som innefattar, men inte begränsas till, bedömning av kompetens, analys av eventuella brister i förhållande till fastställda roller eller profiler och hur utvecklingsaktiviteter definieras, beslutas mellan intressenter, planeras, genomförs, dokumenteras, övervakas och kontrolleras. Alla utvecklingsaktiviteter bör utvärderas för att säkerställa effektoppnåelse, effektivitet och kontinuerliga förbättringar. Individer som utvecklar sin kompetens på egen hand eller kollegialt bör arbeta på ett liknande sätt för att uppfylla dessa krav.

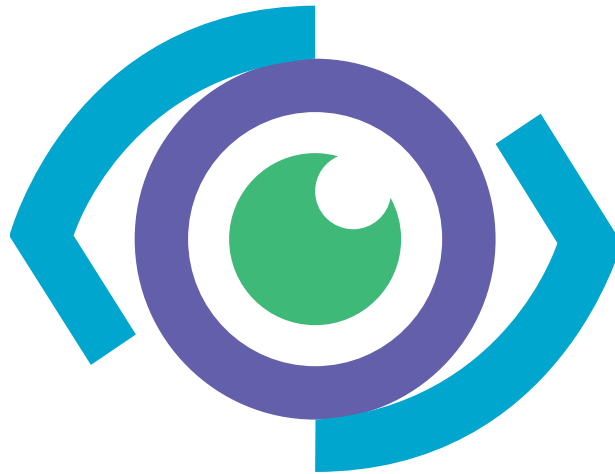
IPMA kompetensmodell innehåller en heltäckande genomgång av de kompetenser som en person behöver eller måste utveckla för att framgångsrikt genomföra sina projekt, program eller portföljer. Den generiska mallen går att tillämpa för alla sektorer och branscher, även om olika typer av kompetens har olika betydelse i olika typer av projekt (till exempel IT, produktion, forskning och utveckling) och branscher (till exempel byggbranschen, tjänstesektorn och myndigheter). All sorts kompetens är dock relevant i alla projekt.

IPMA Individuell kompetensmodell kan bli en trogen följeslagare på vägen mot livslång personlig utveckling, från den egna eller externa bedömningen av den nuvarande kompetensnivån, till kartläggningen av önskade utvecklingssteg och till utvärderingen av vilka resultat som uppnåtts.

Hela vägen – med dig.



3. Individuell kompetensmodell – ramverk för individuell kompetens



IPMA:s kompetensfokus omfattar all kompetens som behövs för att leda projekt, program och portföljer. Kompetens delas in i tre områden: Perspective, People och Practice. Områdena fokuserar på de olika aspekterna av kompetens och bildar en fullständig och välavvägd definition av individuell kompetens.



Perspective



People



Practice

3. IPMA Individuell kompetensmodell

3.1. Ramverket för IPMA IKM

Syftet med IPMA Individuell kompetensmodell (IPMA IKM®) är att göra en sammanställning av de många olika aspekterna på kompetens. IPMA IKM baseras på bland annat följande viktiga begrepp:

- **Domäner.** I IPMA IKM diskuterar vi inte kompetens i förhållande till specifika funktioner (till exempel projektledare). I stället talar vi om domäner (till exempel individer som arbetar med projektledning). Detta gör vi för att funktioner och titlar kan se väldigt olika ut på olika språk, i olika branscher och inriktningar. I IPMA IKM beskriver vi därför kompetens som är viktig för projektledning, programledning och portföljledning. Varje sådan domän kan innefatta funktioner och titlar som passar in i den övergripande kompetensdomänen.
- **Kompetensområden.** IPMA IKM innehåller tre kompetensområden som tillsammans utgör IPMA:s kompetensfokus. Områdena är lika relevanta för alla de tre domänerna (projektledning, programledning och portföljledning).
- **De tre kompetensområdena:**
 - **People:** Den personliga och sociala kompetens som krävs för att delta i eller leda projekt, program och portföljer.
 - **Practice:** De specifika metoder, verktyg och tekniker som används för att lyckas med projekt, program och portföljer.
 - **Perspective:** Här ingår de metoder, verktyg och tekniker som en person använder i sitt samspel med omgivningen och även människors, organisationers och samhällets motivation för att starta och ge stöd till projekt, program och portföljer.
- **KI (kompetensindikatorer) och tillämpning.** Varje kompetensområde innehåller generiska kompetenselement (KE) som används i alla domäner. I kompetenselementen listas de kunskaper och färdigheter som en person behöver för att behärska det aktuella kompetenselementet fullt ut. Kompetensindikatorer (KI) är de indikatorer som används för att kontrollera att projektledningen, programledningen och portföljledningen är framgångsrik för en, två eller alla tre domänerna. Varje kompetensindikator definieras med en beskrivning och exempel på tillämpning.

- **Projekt, program, portfölj.**
- **Ett projekt** är en unik, tidsbegränsad, multidisciplinär och organiserad insats för att ta fram överenskomna leverabler inom ramen för givna villkor och begränsningar. Projektledningen kan utföras av allt från projektledningsassistenter till seniora projektledare.
- **Ett program** används för att nå ett strategiskt mål. Ett program är en tidsbegränsad samling av programdelar som hanteras på ett samordnat sätt för att kunna genomföra förändringar och skapa nytta. Programledningen brukar utföras av programledare, mycket seniora projektledare eller projektchefer.
- **En portfölj** består av en uppsättning projekt och/eller program som inte nödvändigtvis är relaterade till varandra, men som organisationen grupperar tillsammans för att använda sina resurser så effektivt som möjligt och nå sina strategiska mål med minsta möjliga portföljrisk. Den som ansvarar för portföljledningen rapporterar om större problem eller frågor till organisationens högre ledning tillsammans med förslag på lösningar.

3.2. IPMA IKM:s struktur

Kompetens i projektmiljön delas in i 29 kompetenselement som kan innehålla en eller flera kompetensindikatorer (se tabellen på sidan 31).

- **Perspective** (5 kompetenselement).
- **People** (10 kompetenselement).
- **Practice** (14 kompetenselement).

Både projektledningen och programledningen är tidsbegränsade, men portföljledningen pågår ständigt. De kompetenselement som presenteras i IPMA IKM har strukturerats så att de fungerar med både projekt, program och portföljer.



Alla projekt, program och portföljer skapas, drivs, får stöd av och styrs av externa krafter. Människor, organisationer och samhällen efterfrågar enormt många olika saker. Till slut blir det så komplicerat att uppfylla människors förväntningar att man börjar fundera på att skapa ett projekt eller program. Projekt och program brukar sällan drivas i ett vakuum. De påverkas av det organisatoriska, sociala eller politiska sammanhanget.

Drivkrafterna för projekt och program kan grovt delas in i organisationens och/eller samhällets formella och uttryckliga mål, och mer informella och underförstådda motiv och intressen.

En organisations strategi är ett tydligt exempel på formella, uttryckliga och påtagliga drivkrafter för projekt, program och portföljer. **Strategin (Perspective 1)** har i allmänhet tydliga mål och för det mesta bidrar projekt och program till dem. Projekt- och programportföljer brukar också prioriteras efter dessa mål.

Styrning, strukturer och processer (Perspective 2) såväl inom organisationen som externt bildar det formella sammanhanget för ett projekt, ett program eller en portfölj. Hur mycket ett projekt, ett program eller en portfölj påverkas av de här faktorerna avgör till stor del hur komplext arbetet kommer att bli. Projektet, programmet eller portföljen måste kanske till exempel följa gamla processer eller strukturer som fungerade bra i sitt ursprungliga sammanhang, men som är klumpiga att använda i nuläget.

Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser (Perspective 3) innehåller också relevanta perspektiv och drivkrafter. De omfattar lagar, föreskrifter, standarder och verktyg som avspeglar prioriteringar, best practice och krav i organisationen, branschen, samhället och professionella tillsynsorgan.

Enskilda individers informella **Makt och inflytande (Perspective 4)** kan få en enorm betydelse för projektet, programmet eller portföljens framgång. Detta är den informella och underförstådda motsvarigheten till en organisations strategi. Människor drivs inte bara av organisationens formella regler och mål. De har också egna mål och ambitioner.

Kultur och värderingar (Perspective 5) i en organisation (eller ett samhälle) är per definition oftast informella och underförstådda. En organisation kan förstås försöka påverka den informella kulturen genom formella uttalanden om organisationens uppdrag och värderingar. Men de flesta kulturella värderingar kommer alltid att vara underförstådda och informella, trots att de påverkar alla andra delar på det här området – vilka strategier, regler och föreskrifter som

kommer att accepteras, och så vidare. Därför måste man känna till och förstå organisationens och samhällets seder och bruk, konventioner och praxis, för att lyckas med sina projekt, program och portföljer.



People

Det här kompetensområdet beskriver den personliga och sociala kompetens som krävs för att lyckas i arbetet med projekt, program och portföljer.

All personlig kompetens börjar med förmågan att reflektera över sig själv. I slutänden är det genom att genomföra sina arbetsuppgifter väl och tillgodose intressenternas önskemål som man kan visa sin personliga kompetens. Mellan dessa ytterlighetslägen hittar vi åtta andra kompetenselement.

Grundläggande personliga egenskaper diskuteras i **Självreflektion och att leda sig själv (People 1)** och **Personlig integritet och pålitlighet (People 2)**.

Kommunikation med andra beskrivs i **Personlig kommunikation (People 3)** och förmågan att bygga relationer beskrivs i **Relationer och engagemang (People 4)**.

Projekt, program och portföljer blir allt mer beroende av **Ledarskap (People 5)**. Dessutom går vi igenom två specifika aspekter på ledarskap i avsnitten om **Teamwork (People 6)** och hantering av **Konflikt och kris (People 7)**.

Innovativt ledarskap (People 8) beskriver sätt att tänka (konceptuellt och holistiskt) och ett antal tekniker (analytiska och kreativa), men handlar framför allt om förmågan att skapa ett öppet och kreativt klimat i gruppen, där alla deltagare kan arbeta och bidra på bästa sätt. **Förhandling (People 9)** beskriver hur man når resultat som både ligger i projektets, portföljens eller programmets intresse och är acceptabelt för andra parter. **Resultatinriktning (People 10)** beskriver hur man kan motivera och styra sitt arbetslag så att det når bästa möjliga resultat.



Practice

Alla faktorer och krav som följer av sammanhanget spelar in när organisationen startar ett nytt projekt, ett nytt program eller en ny portfölj. Den som arbetar med projektledning, programledning eller portföljledning måste ta hänsyn till alla dessa faktorer och krav och sedan prioritera och

översätta dem till projektets, programmets eller portföljens utformning, **Design (Practice 1)**. Projekt-, program- eller portföljdesignen är en "skiss" över de övergripande besluten om projektet, programmet eller portföljen (till exempel göra eller köpa, linjärt eller återkommande, finansiering och resurser, hur projektledning/programledning/portföljledning ska utföras). Dessa grundläggande beslut detaljplaneras, genomförs och styrs sedan genom de andra kompetenselementen.

Mål och nytta (Practice 2) omfattar de olika kraven och förväntningarna på resultaten och målen och prioriteringen av dem. **Omfattning (Practice 3)** beskriver avgränsningarna för projektet, programmet eller portföljen.

Tid (Practice 4) handlar om leveransens planering och ordningsföljd. **Organisation och information (Practice 5)** handlar om hur projektet, programmet eller portföljen organiseras och dess interna informations- och kommunikationsflöden. **Kvalitet (Practice 6)** beskriver de krav som ställs på process- och produktkvalitet och hur kvalitetskontrollen ska organiseras.

Projekt, program och portföljer är förstås beroende av det man tillför i form av människor, material och pengar. Begränsningarna handlar om pengar, **Ekonomi (Practice 7)** och (mänskliga och andra) **Resurser (Practice 8)**. Ofta krävs det **Anskaffning (Practice 9)** för att få fram resurser.

Integrering och kontroll av alla aktiviteter beskrivs i kompetenselementet **Planering och kontroll (Practice 10)**. Dessutom måste en person identifiera, prioritera och hantera **Risker och möjligheter (Practice 11)** och bedöma och kommunicera med **Intressenter (Practice 12)**.

Förändring och omvandling (Practice 13) är ytterligare en aspekt – de förändringar som organisationen måste göra för att skapa nytta, eller som ingår i nyttan. Slutligen har vi kompetensen **Välja och balansera (Practice 14)** – endast för program- och portföljledning), som beskriver hur man väljer och balanserar komponenterna i program och portföljer.

3.3. Översikt över kompetenselementen

Kompetenselement	Projekt- ledning	Program- ledning	Portfölj- ledning
Perspective 1: Strategi	sid. 40	sid. 160	sid. 282
Perspective 2: Styrning, strukturer och processer	sid. 45	sid. 165	sid. 287
Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser	sid. 50	sid. 170	sid. 291
Perspective 4: Makt och inflytande	sid. 55	sid. 175	sid. 296
Perspective 5: Kultur och värderingar	sid. 58	sid. 178	sid. 299

Kompetenselement	Projekt- ledning	Program- ledning	Portfölj- ledning
People 1: Självreflexion och att leda sig själv	sid. 62	sid. 182	sid. 303
People 2: Personlig integritet och pålitlighet	sid. 66	sid. 186	sid. 307
People 3: Personlig kommunikation	sid. 69	sid. 189	sid. 310
People 4: Relationer och engagemang	sid. 72	sid. 192	sid. 313
People 5: Ledarskap	sid. 76	sid. 196	sid. 317
People 6: Teamwork	sid. 80	sid. 200	sid. 321
People 7: Konflikt och kris	sid. 84	sid. 204	sid. 325
People 8: Innovativt ledarskap	sid. 88	sid. 208	sid. 329
People 9: Förhandling	sid. 92	sid. 212	sid. 333
People 10: Resultatinriktning	sid. 96	sid. 216	sid. 337

Kompetenselement	Projekt- ledning	Program- ledning	Portfölj- ledning
Practice 1: Design	sid. 101	sid. 221	sid. 342
Practice 2: Krav, mål och nytta	sid. 106	sid. 227	sid. 345
Practice 3: Omfattning	sid. 109	sid. 231	sid. 348
Practice 4: Tid	sid. 112	sid. 234	sid. 351
Practice 5: Organisation och information	sid. 115	sid. 237	sid. 353
Practice 6: Kvalitet	sid. 118	sid. 241	sid. 357
Practice 7: Ekonomi	sid. 122	sid. 243	sid. 359
Practice 8: Resurser	sid. 127	sid. 247	sid. 362
Practice 9: Anskaffning och partnerskap	sid. 131	sid. 251	sid. 365
Practice 10: Planering och uppföljning	sid. 135	sid. 254	sid. 368
Practice 11: Risk och möjlighet	sid. 140	sid. 258	sid. 371
Practice 12: Intressenter	sid. 144	sid. 262	sid. 375
Practice 13: Förändring och omvandling	sid. 149	sid. 267	sid. 380
Practice 14: Väljer och balanserar	ej tillämpligt	sid. 271	sid. 383

4. Individer som arbetar med projektledning

4. Individer som arbetar med projektledning

IPMA Individuell kompetensmodell innehåller en heltäckande genomgång av de kompetenser som en person behöver eller måste utveckla för att genomföra sina projekt framgångsrikt. Den generiska modellen går att tillämpa i alla sektorer och branscher. Den innehåller dock inga rekommendationer eller beskrivningar av specifika metoder eller verktyg. Organisationen kan ta fram lämpliga metoder och verktyg och individen bör titta på en mängd olika metoder och verktyg för en viss situation.

Hur viktiga olika typer av kompetens är för att lyckas med projekt varierar förstås mellan olika typer av projekt (till exempel IT, produktion, forskning och utveckling) och branscher (till exempel byggbranschen, tjänstesektorn och myndigheter). All sorts kompetens är dock relevant i alla projekt.

4.1. Leda projekt

Projekt är ett sätt att skapa värde för en organisation. Det kan finnas andra sätt att skapa detta värde, men projekt har ofta vissa fördelar som betyder att de är bäst lämpade för uppdraget. Några sådana fördelar är till exempel fokus, kontroll och specialisering.

- **Fokus:** eftersom ett projekt är en tillfällig organisation som har bildats för att nå vissa specifika mål för att skapa detta värde.
- **Kontroll:** eftersom ett projekt har vissa förutbestämda begränsningar, som tidsfrister, budgetar och kvalitetsstandarder.
- **Specialisering:** eftersom projektledning har blivit ett yrke, med best practice, verktyg, metoder och certifieringsprogram.

Ett projekt definieras som en unik, tidsbegränsad, multidisciplinär och organiserad insats för att ta fram överenskomna leverabler inom ramen för vissa givna villkor och begränsningar. För att kunna uppfylla projektets övergripande mål måste dessa leverabler följa vissa ramar, till exempel för tid, kostnader, resurser och kvalitetsstandarder eller kvalitetskrav.

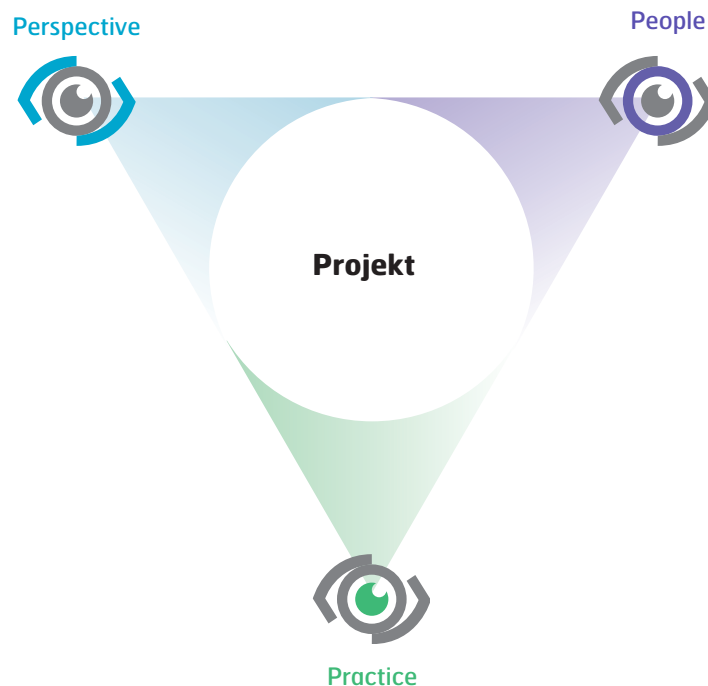
Projektledning handlar om att använda metoder, verktyg, tekniker och kompetenser i ett projekt för att uppnå mål. För att göra detta använder projektledaren sig av processer där de olika faserna i projektets livscykel integreras.

En effektiv projektledning skapar nytta för organisationen och intressenterna på flera sätt. Sannolikheten för att uppnå målen ökar och resurserna används effektivt, vilket tillgodoser behoven hos intressenterna i projektet.

4.2. Kompetensöversikt

IPMA:s kompetensfokus kan tillämpas på de tre domänerna projektledning, programledning och portföljledning. Det baseras på den generiska modellen som innebär att varje individ måste ha vissa kompetenser för att kunna leda projekt på ett bra sätt.

En individ måste ha kompetens inom området Perspective för att kunna hantera projektets syfte och sammanhang; inom området People för att kunna hantera sociala och ledarskapsfrågor och inom området Practice för att kunna tillämpa metoder, verktyg och tekniker för projektledning.



4.3.	Perspective	sid. 39
4.3.1.	Strategi	sid. 40
4.3.2.	Styrning, strukturer och processer	sid. 45
4.3.3.	Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser	sid. 50
4.3.4.	Makt och inflytande	sid. 55
4.3.5.	Kultur och värderingar	sid. 58
4.4.	People	sid. 61
4.4.1.	Självreflektion och att leda sig själv	sid. 62
4.4.2.	Personlig integritet och pålitlighet	sid. 66
4.4.3.	Personlig kommunikation	sid. 69
4.4.4.	Relationer och engagemang	sid. 72
4.4.5.	Ledarskap	sid. 76
4.4.6.	Teamwork	sid. 80
4.4.7.	Konflikt och kris	sid. 84
4.4.8.	Innovativt ledarskap	sid. 88
4.4.9.	Förhandling	sid. 92
4.4.10.	Resultatinriktning	sid. 96
4.5.	Practice	sid. 100
4.5.1.	Projektdesign	sid. 101
4.5.2.	Krav och mål	sid. 106
4.5.3.	Omfattning	sid. 109
4.5.4.	Tid	sid. 112
4.5.5.	Organisation och information	sid. 115
4.5.6.	Kvalitet	sid. 118
4.5.7.	Ekonomi	sid. 122
4.5.8.	Resurser	sid. 127
4.5.9.	Anskaffning	sid. 131
4.5.10.	Planering och uppföljning	sid. 135
4.5.11.	Risk och möjlighet	sid. 140
4.5.12.	Intressenter	sid. 144
4.5.13.	Förändring och omvandling	sid. 149

4.3. Perspective

Kompetensområdet "perspective" handlar om projektets kontext.

Det innehåller fem kompetenselement:

- **Strategi**
- **Styrning, strukturer och processer**
- **Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser**
- **Makt och inflytande**
- **Kultur och värderingar**

4.3.1. Strategi

Definition

Strategisk kompetens är att kunna förstå och omvandla strategier till hanterbara delar med hjälp av projekt. Den här kompetensen handlar alltså om att man har ett system för resultathantering där man ser på projekt och leder dem utifrån deras förhållande till strategin och visionen. Man ser till att projektet verkligen bidrar till uppdraget och till en hållbar organisation.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska förstå strategin och de strategiska processerna och att en viss ledningsdomän (projektledning, programledning eller portföljledning) ska kunna leda projektet inom ramen för det specifika sammanhanget.

Beskrivning

Denna kompetens beskriver den formella motiveringen för projektmålen och hur de i sin tur bidrar till organisationens långsiktiga mål. Häre ingår strategisk resultathantering, där en organisation delar upp sina strategiska mål i hanterbara delar för att

- göra fördelaktiga förändringar i organisationens kultur, affärssystem och affärsprocesser.
- fastställa strategiska mål och arbeta för att nå dem.
- fördela och prioritera resurser.
- informera ledningen om behov av att ändra de strategiska målen.
- stimulera till kontinuerlig förbättring.

Strategiska planer handlar om organisationens långsiktiga visioner och vilka strategier som behövs på kort eller medellång sikt för att uppfylla dem. Planerna behöver stämma överens med organisationens uppdrag, kvalitetspolicy och värderingar. I den strategiska kompetensen ingår också processen med att förstå organisationsmiljön, beskriva den nytta man vill uppnå och välja rätt projekt och/eller program i en portfölj. Den strategiska anpassningen bör alltså föra över organisationens vision och strategi till projektmål eller programnytta.

Under de strategiska anpassningsprocesserna kan en person använda olika modeller för att informera om och hantera de strategiska målen (till exempel balanserat styrkort, resultatmatris, miljöanalyser osv.) Man inför alltså ett system för resultathantering, som oftast bygger på kritiska resultatvariabler, det vill säga kritiska framgångsfaktorer och nyckeltal. Det betyder att varje projekt kontrolleras med hjälp av en uppsättning kritiska framgångsfaktorer och nyckeltal, för att skapa bärkraftighet i organisationen.

Kunskaper

- Effekthemtagning.
- Kritiska framgångsfaktorer.
- Nyckeltal.
- Organisationens uppdrag.
- Organisationens vision.
- Skillnad mellan taktik och strategi.
- Diagnostiska och interaktiva ledningssystem.
- Strategisk resultathantering.
- Benchmarking.
- Ledningssystem.
- Strategiska tankesätt.

Färdigheter och förmågor

- Analys och syntes.
- Entreprenörskap.
- Avspegling av organisationens mål.
- Strategiskt tänkande.
- Hållbart tänkande.
- Medvetenhet om sammanhanget.
- Resultatinriktning.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Perspective"
- People 5: Ledarskap.
- People 9: Förhandling.
- People 10: Resultatinriktning.
- Practice 1: Design
- Practice 2: Krav och mål.
- Practice 11: Risk och möjlighet.
- Practice 12: Intressenter.

Kompetensindikatorer

4.3.1.1. Anpassar projektet efter organisationens uppdrag och vision

Beskrivning

Individen känner till, reflekterar över och kan överföra organisationens uppdrag, vision och strategi till sitt projekt. Individen måste alltid se till att projektmålen stämmer överens med organisationens uppdrag, kvalitetspolicy och värderingar. Om det är oklart hur nyttan med projektet knyter an till organisationens syfte, måste individen ändå regelbundet kontrollera att nyttan stämmer överens med det syfte som beskrivs i formella strategiska dokument. Anpassningen görs oftast med hjälp av diagnostiska ledningssystem och formella verktyg (t.ex. kritiska framgångsfaktorer, framgångskriterier, nyckeltal osv.).

Tillämpning

- Avspeglar organisationens uppdrag och vision.
- Anpassar projektets mål till uppdrag, vision och strategi med hjälp av diagnostiska ledningssystem (uppifrån-och-ned-baserad metod och mål som har fastställts i förväg).
- Kontrollerar att projektets mål och nytta överensstämmer med uppdrag, vision och strategi.
- Utvecklar och vidtar åtgärder för anpassning till strategin (t.ex. kritiska framgångsfaktorer, nyckeltal osv.).
- Kontrollerar att projektorganisationen skapar nytta för organisationen.

4.3.1.2. Identifierar och tar vara på möjligheter att påverka organisatorisk strategi

Beskrivning

Individen känner till beslutsprocessen för strategier, som ofta går uppifrån och ned, från organisationens ledning/styrelse. Det är dock vanligt att planerade strategier aldrig genomförs, på grund av att miljön förändras och det uppstår nya möjligheter och risker längs vägen. Därför måste individen inte bara kunna se de strategiska mål som ställts upp på förhand utan också ha tillgång till verktyg och metoder för att ifrågasätta dessa mål och övertyga ledningen om att göra de förbättringar som behövs. Den typen av inflytande hanteras genom interaktiva ledningssystem och med nedifrån-och-upp-metoder.

Tillämpning

- Känner till strategiprocessen.
- Identifierar nya risker och möjligheter som kan förändra strategin.
- Låter medarbetare ifrågasätta organisationens strategi med hjälp av interaktiva ledningssystem (nedifrån-och-upp-metod och stretchmål).
- Identifierar strategiska förbättringar.
- Påverkar strategiprocessen genom att föreslå ändringar i strategin.

4.3.1.3. Utvecklar och ser till att motivet för projektet ur ett affärs- eller ett organisationsperspektiv fortfarande gäller

Beskrivning

Individen kan ta fram ett formellt dokument som visar de officiella skälen till att ett projekt finns, bland annat den affärs- eller organisationsnytta som projektet ska leda till. Motiveringen bör också förklara hur nya element integreras i projektet och den bör ligga till grund för framgångskriterierna och för den nytta som projektet bör leda till (omfattningen). Individen kan skapa eller underlätta, tolka, uppdatera och ibland uppfylla (delar) av affärsmotiveringen, som inte bör vara ett statiskt dokument utan bör utvärderas och uppdateras regelbundet. Dessutom bör individen hela tiden vara uppmärksam på om projektet innehåller onödiga eller strategiskt föråldrade delar och anpassa sig efter det, även om det leder till att projektet avslutas.

Tillämpning

- Avspeglar och definierar motivet för projektet ur ett affärs- och/eller organisationsperspektiv.
- Identifierar de mål som behövs i ett projekt för att uppnå den planerade nyttan.
- Validerar och säljer in projektets motiv ur ett affärs- och/eller organisationsperspektiv till projektets sponsorer och/eller ägare.
- Gör nya bedömningar och kontrollerar att motiveringen stämmer överens med det större sammanhanget.
- Definierar och hanterar projektets konfiguration (att projektorganisationen är komplett och fungerar som den ska).
- Gör effekthemtagning för att kontrollera att projektets konfiguration ger önskat resultat.
- Gör avstämningar för att se om projektet behöver avslutas på grund av att det har blivit överflödigt eller inte längre har strategisk betydelse, och ändra konfigurationen.

4.3.1.4. Fastställer, bedömer och granskar kritiska framgångsfaktorer

Beskrivning

Individen kan urskilja, definiera, tolka och prioritera kritiska framgångsfaktorer som har direkt anknytning till projektet. Kritiska framgångsfaktorer är direkt kopplade till projektets organisatoriska mål och affärsmål. Genom att förverkliga projektets nytta uppfyller organisationen sina strategiska taktiska och operativa mål, vilket i sin tur ger en framgångsrik organisation. Individen förstår både det formella och informella sammanhanget för faktorerna och hur de påverkar projektets effekt. Framgångsfaktorernas relativa betydelse kan variera beroende på faktorer i omgivningen och på dynamiken i projektet i sig. Personalförändringar såväl inom som utanför projektet kan också påverka. Därför bör individen regelbundet kontrollera att de kritiska framgångsfaktorerna fortfarande är aktuella och relevanta och vid behov göra nödvändiga förändringar, även om detta innebär att projektet avslutas i förtid.

Tillämpning

- Härleder och/eller tar fram kritiska framgångsfaktorer för de strategiska målen.
- Använder formella kritiska framgångsfaktorer för den strategiska anpassningen, men är också medveten om det informella sammanhanget.
- Ser till att medarbetare kan ifrågasätta organisationens strategi när de kritiska framgångsfaktorerna tas fram (interaktivt ledningssystem – stretchmål).
- Använder kritiska framgångsfaktorer för att se till att projekt stämmer överens med strategin.
- Använder kritiska framgångsfaktorer för att hantera intressenter.
- Använder kritiska framgångsfaktorer för att utveckla incitament/belöningar och skapa motivation i teamet.
- Utvärderar de kritiska framgångsfaktorerna i förhållande till det större strategiska sammanhanget.

4.3.1.5. Fastställer, bedömer och granskar nyckeltal

Beskrivning

En person kan hantera nyckeltal för varje kritisk framgångsfaktor. Nyckeltal utgör kärnan i många strategiska system för resultathantering och används för att mäta eller visa att kritiska framgångsfaktorer är uppfyllda och ger önskat resultat. Oftast har organisationen fastställt nyckeltal i förväg, eller så har individen utvecklat dem med hjälp av best practice eller modeller (till exempel med balanserat styrkort). Nyckeltal kan användas som drivande mätetal (*leading measures*, före en strategisk händelse eller milstolpe), resulterande mätetal (*lagging measures*, efter en strategisk händelse eller milstolpe) eller för att ta fram mätetal i realtid. Nyckeltalen kan ändras under projektets gång beroende på faktorer i omgivningen och på dynamiken i projektet i sig. Personalförändringar såväl inom som utanför projektet kan också påverka. Därför bör individen regelbundet kontrollera att nyckeltalen fortfarande är aktuella och relevanta och, vid behov, göra nödvändiga förändringar. Nyckeltalen bör också omfatta mjuka aspekter som motivation, kommunikation inom teamet, medarbetarnas personliga utveckling och så vidare, som avspeglar det strategiska målet, det vill säga den nytta man vill skapa. Dessutom bör nyckeltalen omfatta en rad andra aspekter, som att man följer vissa styrnings- och stödprocesser (till exempel beslutsfattande, rapportering, resursanskaffning och administration), standarder och bestämmelser, kulturella normer och värderingar både inom organisationen och i samhället i stort.

Tillämpning

- Härleder och/eller tar fram ett nyckeltal (eller en uppsättning nyckeltal) för varje kritisk framgångsfaktor.
- Beslutar om mätetal som ska användas drivande, resulterande och i realtid när nyckeltalen tas fram.
- Använder nyckeltal för strategisk resultathantering.
- Använder nyckeltal för att påverka intressenter.
- Använder nyckeltal för att utarbeta personliga utvecklingsplaner.
- Använder nyckeltal för att utarbeta ett incitaments-/belöningssystem.
- Utvärderar projektets konfigurerings med hjälp av nyckeltal och effekthemtagning.

4.3.2. Styrning, strukturer och processer

Definition

Kompetenselementet ”styrning, strukturer och processer” handlar om att förstå och anpassa sig efter strukturer, system och processer i organisationen som ger stöd till projekt och påverkar hur de organiseras, genomförs och leds. En organisations styrning, strukturer och processer kan omfatta både tillfälliga system (till exempel projekt eller program) och permanenta system (till exempel program- och portföljledningssystem, ekonomi- och administrationssystem, stödsystem, rapporteringssystem, besluts- och revisionssystem).

Ibland kan systemen i sig vara det strategiska skälet till att ett projekt startas, till exempel för att förbättra affärsprocesser eller införa nya system.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna delta effektivt i styrning, strukturer och processer och hantera deras inverkan på projekt.

Beskrivning

Strukturer och processer är nödvändiga för en organisations ledningssystem.

Att anpassa sig till strukturer och system innebär att man kan använda de värdesystem, roller och ansvar, processer och policyer som finns i en organisation för att se till att man når målen i ett projekt och de strategiska målen för organisationen. För att kunna leda projekt i linje med organisationens strukturer och processer måste det finnas en grundläggande förståelse av de olika typerna av initiativ och hur en projektorienterad organisation arbetar. Det måste också finnas en förståelse av nyttan med en projektbaserad ledning. I detta ingår att man anpassar sig efter de permanenta processer som är kopplade till projektledningen. De flesta projektorienterade organisationer har olika typer av strukturer och processer för projektstöd. När det gäller projektledning kan en person behöva leverera uppgifter och beslutsunderlag till styrningsprocessen och arbeta inom ramen för de befintliga strukturerna och processerna. Vissa projekt kan leda till att strukturer och processer ändras.

Några exempel på understödjande strukturer och processer är linjefunktioner som personaladministration, ekonomi och kontroll samt informationsteknik (IT). Mogna projektorganisationer kan också ge mer specifikt stöd till projektledningen genom ett projektledningskontor. Kompetens i fråga om strukturer och processer betyder också att man kan bedöma och ta till sig återkoppling och lärdomar från tidigare projekt. En viktig utmaning är använda obligatoriska och valfria strukturer och processer på ett väl avvägt sätt som ger bästa effekt och nytta för projektet.

Kunskaper

- Grundläggande principer för projektbaserad ledning och dess egenskaper.
- Grunderna för portföljledning.
- Grunderna för programledning.
- Grunderna för organisatorisk design och utveckling.
- Formell organisation och informella relationer mellan projektledning, programledning och portföljledning (personal, linje och så vidare) inom organisationen.
- Styrning.
- Organisations- och verksamhetsteorier.

Färdigheter och förmågor

- Ledarskap.
- Rapportering, övervakning och kontroll.
- Planering och genomförande av kommunikation.
- Designtänkande.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE som berör perspektiv
- Practice 1: Design
- Practice 5: Organisation och information
- Practice 7: Ekonomi
- Practice 8: Resurser
- Practice 9: Inköp
- Practice 10: Planering och kontroll
- Practice 13: Förändring och omvandling

Kompetensindikatorer

4.3.2.1. Känner till principerna för projektledning och hur de ska tillämpas

Beskrivning

Individen förstår konceptet för projekt och projektbaserad ledning och kan förklara skillnaden mellan olika typer av organisationer (till exempel funktionell, matris- och projektorienterad organisation) och kan anpassa utförandet på bästa sätt efter den aktuella organisationstypen. Individen kan förklara de egenskaper och principer som ligger till grund för projektbaserad ledning och kan skapa en projektorienterad miljö. Dessutom känner individen till mognadskonceptet för projektorienterade organisationer, vilket omfattar organisatorisk kompetens, projekt- och programkompetens och individuell kompetens.

Tillämpning

- Förstår vad ett projekt innebär i praktiken och känner till principerna för projektledning.
- Förklarar egenskaperna hos en funktionell, projekt- och matrisorienterad organisation och identifierar dem i praktiken.
- Förklarar och tillämpar projekt som metod för förändring.
- Förstår och utformar koncept för projektbaserad ledning inom organisationen.
- Förklarar och identifierar en organisations nuvarande mognadsgrad.

4.3.2.2. Känner till principerna för programledning och hur de ska tillämpas

Beskrivning

Om projektet ingår i ett program måste projektledaren också anpassa projektet efter programmet och känna till hur principerna för programledning ska tillämpas i projektet. Graden av beroende mellan projektet och programmet och även mellan de olika projekten inom programmet måste analyseras utifrån input, mål, effekt och så vidare. Det betyder att man behöver skapa och underhålla gränssnitt mellan projektet och programmet.

Tillämpning

- Förklarar egenskaperna hos ett program i termer av mål, input, resultat, effekt, nytta.
- Förklarar konceptet för programledning.

4.3.2.3. Känner till principerna för portföljledning och hur de ska tillämpas

Beskrivning

Individen känner till hur portföljledningen tillämpas i den specifika permanenta organisationen. Individen känner alltså till portföljkriterierna och de insatser och det resultat som krävs och förstår hur projektet påverkar portföljen. Individen kan också identifiera olika begränsningar i portföljen och kan ta hänsyn till dem i projektets resursanvändning. Individen kan filtrera och/eller styra kommunikationskanaler till respektive portfölj för att få positiva resultat för projektet. Individen känner till kommunikationsvägarna såväl vertikalt (till exempelvis med den som ansvarar för programledningen eller med styrgruppen för programmet) som horisontellt (till exempel med andra individer i programmet – andra projektgrupper) inom ramen för den övergripande samordningen i ett program eller en portfölj.

Tillämpning

- Förklarar en portföljs egenskaper – kritiska framgångsfaktorer och nyckeltal.
- Känner till konceptet för att styra en portfölj (organisatoriska strukturer och processer).
- Kommunikerar framgångsrikt inom respektive portfölj för att kunna leda projektet väl.

4.3.2.4. Stödfunktioner

Beskrivning

Organisationen kan använda särskilda funktioner (till exempel ett projektkontor, ett projektledningskontor eller liknande) för att ge projektet och/eller projektledaren stöd på olika sätt. Det kan handla om organisation, planering, rapportering, mötesadministration, dokumentation och så vidare. För att få rätt stöd måste individen ha rätt kontaktpersoner inom stödfunktionen och kunna skapa och upprätthålla goda relationer med dem.

Tillämpning

- Är bekant med människor, processer och tjänster inom stödfunktionerna.
- Tar vara på moderorganisationens funktion för projektstöd.
- Skapar och upprätthåller relationer med projektstödsfunktionen.
- Tillämpar moderorganisationens rapporteringsstandarder i projektet, använder särskilda verktyg och metoder.

4.3.2.5. Anpassar projektet efter organisationens besluts- och rapporteringsstrukturer och kvalitetskrav

Beskrivning

För att ett projekt ska lyckas är det oerhört viktigt att rätt beslut fattas på rätt nivå i organisationen vid rätt tidpunkt. Varje beslut ska förberedas, presenteras, accepteras, dokumenteras, kommuniceras och slutligen genomföras. Alla organisationer har formella och informella rutiner och särskilda regler för beslutsfattande som ligger utanför individens befogenheter och ansvar. Därför måste individen känna till strukturerna och processerna för beslutsfattandet och kunna strukturera och leda projektet därefter. Att rapportera regelbundet om projektets verkliga status är avgörande för förtroendet hos intressenterna och för att se till att framstegen är spårbara. Olika projektintressenter behöver olika typer av rapporter (olika krav på information, rapporteringsmetod, rapporteringsfrekvens), vilket individen måste ta hänsyn till. Moderorganisationen kommer att ha olika former av kvalitetssäkring för projekt (till exempel för system, projekt, ekonomi, teknik, säkerhet). Det är viktigt att individen tar hänsyn till det här vid framtagningen av projektets kvalitetssäkringsplan, för att kunna avgöra vilka projektområden som kan bli kvalitetssäkringsobjekt och veta vilka medlemmar i projektteamet som bör delta i projektsäkringsaktiviteter.

Tillämpning

- Identifierar organisationens rutin och specialregler för beslutsfattande i fall som går utöver hans eller hennes befogenheter och ansvar.
- Anpassar kommunikationen i projekt efter den permanenta organisationens behov.
- Tillämpar moderorganisationens rapporteringsstandarder i projektet, använder särskilda verktyg och metoder.
- Tillämpar organisationens metod för kvalitetssäkring när ett rapporteringssystem införs i den permanenta organisationen.

4.3.2.6. Anpassar projektet efter gällande processer och funktioner för personalhantering

Beskrivning

Personalavdelningen ger projektet stöd på en mängd olika sätt. Det kan handla om avtal med medarbetarna i gruppen, tillfälliga anställningar, utbildning, löner, incitament, stresshantering, arbetsmiljö, etik, nyanställningar och medarbetare som slutar eller lämnar teamet. En bra relation med personalavdelningen kan förbättra inflytandet över resurstillgången och resursernas kvalitet, till exempel i fråga om befogenheter. För att få det stöd som krävs från personalfunktionen måste individen skapa och upprätthålla relationer med rätt kontaktpersoner.

Tillämpning

- Använder personalfunktionen för att ta in personal med rätt befogenheter.
- Hanterar gränserna mellan den tillfälliga organisationen och personalfunktionen.
- Skapar och upprätthåller relationer med personalfunktionen.
- Använder personalavdelningens processer för att erbjuda utbildning och personlig utveckling.

4.3.2.7. Anpassar projektet efter gällande processer och funktioner för ekonomi och kontroller

Beskrivning

Organisationer brukar ofta inrätta en ekonomi- och kontrollfunktion som en linjefunktion som fastställer obligatoriska regler, rutiner och riktlinjer. För att få fram finansiering, övervaka och/eller rapportera om ekonomifrågor måste en person känna till de här reglerna och kunna använda dem effektivt. Organisationens ekonomi- och kontrollfunktion har ofta i uppdrag att ge stöd och hjälpa till med att ansöka, motivera, hantera och rapportera om ekonomiska resurser och att hantera, administrera, fördela, övervaka och förvalta medel. Individen måste känna till olika finansieringsmodeller (till exempel offentlig, privat, offentlig–privata partnerskap, subventioner, kommersiell finansiering och så vidare) som används av den permanenta organisationen. För att få det stöd som krävs från ekonomi- och kontrollfunktionen kan det vara bra att skapa och upprätthålla relationer med rätt kontaktpersoner.

Tillämpning

- Känner till processerna inom ekonomi- och kontrollfunktionen.
- Kan skilja mellan obligatoriska och valfria åtgärder inom ekonomi- och kontrollfunktionen.
- Övervakar och kontrollerar att regler, riktlinjer och andra ekonomirelaterade hjälpmedel används effektivt och på rätt sätt till nytta för projektet.
- Kommunikerar och rapporterar tydligt och objektivt om det ekonomiska läget och utvecklingen.

4.3.3. Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser

Definition

Kompetenselementet "regelefterlevnad, standarder och bestämmelser" beskriver hur en person tolkar och balanserar de externa och interna begränsningarna inom ett visst område, till exempel ett land, ett företag eller en bransch. Regelefterlevnad är processen för att se till att en viss uppsättning normer följs på ett tillfredsställande sätt. Krav på regelefterlevnad kan vara allt från frivilliga och informella till obligatoriska och formella. Standarder och bestämmelser påverkar och styr hur projekt bör organiseras och ledas för att kunna genomföras framgångsrikt. Standarder och bestämmelser handlar om att uppfylla krav som följer av lagar och bestämmelser, avtal, immateriella rättigheter och patent, arbetsmiljö- och miljöbestämmelser och professionella standarder.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna påverka och styra anpassningen till den permanenta organisationens regler och bestämmelser, till lagstiftning och normer, och förbättra organisationens arbete på området.

Beskrivning

Projekt möter olika begränsningar och krav vid utvecklingen av produkter och tjänster utöver den påverkan som produktions- och projektledningsprocesser ger. Begränsningarna uppkommer ur de geografiska, sociala och professionella förutsättningarna för projektet men även externa förutsättningar i form av lagar, standarder och bestämmelser. Innan ett projekt startar måste man analysera projektets omfattning och konfigurerings och ta reda på vilka standarder och bestämmelser som kommer att påverka projektet direkt eller indirekt. Dessa standarder och bestämmelser bör behandlas som potentiella risker och möjligheter, som ledningen måste ta hänsyn till. Organisationens strukturer, processer och kultur kan påverkas av behovet av att följa standarder och bestämmelser. När det gäller projektledning kan en person behöva förstå och integrera de berörda standarderna och bestämmelserna i sitt projekt.

I detta kompetenselement ingår benchmarking och förbättring av organisationens projektledningskompetens. Att utveckla projektledningskompetens är en kontinuerlig process som ska ingå i organisationens fortlöpande förbättringsstrategi men också vara den enskilda individens ansvar. Det handlar om lärande och om att förbättra strategierna för att påverka organisationens projektledningskultur. En person bör använda sin kompetens för att visa hur alla delar och nivåer i ledningssystemet kan förbättras. Genom att höja kompetensen inom projektledning, programledning och portföljledning förbättrar organisationen sin förmåga att välja och genomföra projekt, program och portföljer framgångsrikt och skapa en hållbar organisation.

Kunskaper

- Vilka lagar och bestämmelser som berörs.
- Självständig yrkesreglering.
- Professionella standarder och normer, till exempel IPMA:s standarder.
- ISO-standarder (till exempel ISO21500 Vägledning för projektledning eller andra standarder från ISO/TC258).
- Hållbarhetsprinciper.
- Benchmarkingteori.
- Benchmarkingverktyg och -metoder.

- Kunskapshantering.
- Etiska koder.
- Uppförandekoder.
- Skillnader mellan rättsteorier.

Färdigheter och förmågor

- Kritiskt tänkande.
- Benchmarking.
- Anpassning av standarder till specifika organisationer.
- Informera om standarder och bestämmelser.
- Leda genom att vara en förebild.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE som berör perspektiv
- People 5: Ledarskap.
- People 9: Förhandling.
- Practice 1: Design
- Practice 2: Krav och mål.
- Practice 5: Organisation och information
- Practice 6: Kvalitet
- Practice 11: Risk och möjlighet

Kompetensindikatorer

4.3.3.1. Identifierar och ser till att projektet följer alla gällande lagar

Beskrivning

Individen känner till organisationens rättsliga policyer och kan tillämpa dem i ett projekt. Dessutom vet individen vilka delar av lagar (till exempel civilrätt, straffrätt, arbetsrätt, immateriella rättigheter och så vidare) och allmän god sed som är relevanta för projektet. Individen måste se till att projektet följer lagarna och bör kunna förstå eller ta reda på vilka aktiviteter som omfattas av särskilda rättsliga krav och vilka rättsliga principer som gäller för projektet. Individen kan upptäcka juridiska problem som måste lösas och känner till de formella rutinerna för att få specialistrådgivning och hur man identifierar och lämnar relevant information om projektet. Individen känner också till vilka krav från de berörda tillsynsmyndigheterna som är relevanta för projektet, hur dessa krav kan tillgodoses och vilka inspektionsförfaranden som bör användas.

Tillämpning

- Är medveten om det rättsliga sammanhanget och hur det ska tillämpas.
- Sällar fram och använder gällande rättsliga bestämmelser.
- Identifierar vilka risker bestämmelserna kan medföra för projektet och samråder med experter.
- Erkänner och hanterar tillsynsmyndigheter som intressenter.
- Anpassar anskaffningsvägarna efter bestämmelserna.

4.3.3.2. Identifierar och ser till att projektet följer alla gällande hälso-, säkerhets- och miljöbestämmelser (SHM)

Beskrivning

Individen vet vilka hälso-, säkerhets- och miljöbestämmelser (SHM) som är relevanta för projektet. Individen kan också identifiera eventuella hälso-, säkerhets- och miljöfrågor som behöver uppmärksammas särskilt. Individen kan avgöra hur projektets aktiviteter eller produkter kan påverka medlemmarna i projektteamet, produktanvändarna och miljön och sedan vidta skyddsåtgärder vid behov. Individen gör en avvägning mellan ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekter av projektet för att uppfylla kraven på hållbar utveckling och skapa hållbara projektnätverk.

Tillämpning

- Identifierar relevanta hälso-, säkerhets- och miljöbestämmelser för projektet.
- Definierar hälso-, säkerhets- och miljösammanhanget för projektet.
- Identifierar risker till följd av att hälso-, säkerhets- och miljöåtgärder vidtas för projektet.
- Skapar en säker, trygg och hälsosam miljö för projektteamets medlemmar.
- Tillämpar hälso-, säkerhets-, trygghets- och miljöbestämmelser för att skapa ett hållbart projekt.

4.3.3.3. Identifierar och ser till att projektet följer alla gällande uppförandekoder och yrkesregler

Beskrivning

Individen bör kunna identifiera relevanta yrkesregler för projektets kontext. Varje kontext brukar ha särskilda uppförandekoder (etiska normer som har fastställts i formella dokument) och affärsseder som ibland också är lagstadgade. Dessutom är de ofta direkt kopplade till anskaffningsrutinerna och det kan innebära en stor risk för projektet om man inte förstår dem.

Tillämpning

- Känner till lämpliga uppförandekoder.
- Känner till yrkesreglerna för branschen eller sektorn (offentlig förvaltning, teknik, it, telekommunikationer osv.).
- Förstår etiska principer.
- Förstår och tillämpar de underförstådda affärsregler som inte fastställs i koden.
- Anpassar inköpsmetoderna efter uppförandekoden.
- Arbetar för att förhindra att medlemmarna i projektteamet bryter mot koden.

4.3.3.4. Identifierar och ser till att projekt följer gällande principer och mål för hållbarhet

Beskrivning

Individen kan bedöma projektets miljö- och samhällspåverkan. Individen tar ansvar och undersöker, rekommenderar och vidtar åtgärder för att begränsa eller kompensera för negativa konsekvenser. Individen följer (eller går längre än) organisationens och samhällets riktlinjer och regler för hållbar utveckling och kan hålla en fungerande balans mellan samhällets krav, inverkan på miljön och ekonomin. Individen förstår att hållbarhetsaspekter, åtgärder och attityder ofta varierar i olika länder och kulturer.

Tillämpning

- Identifierar projektets samhälls- och miljökonsekvenser.
- Definierar och informerar om hållbarhetsmålen för projektet och dess effekter.
- Anpassar målen efter organisationens hållbarhetsstrategi.
- Ser till att sociala, miljömässiga och ekonomiska krav (people, planet, profit) implementeras i projektets processer och produkter på ett balanserat sätt.
- Uppmuntrar utveckling och spridning av miljövänlig teknik.

4.3.3.5. Bedömer, använder och utvecklar professionella standarder och verktyg för projektet

Beskrivning

Individen kan följa och använda de bästa professionella standarderna. En god projektledning bygger på att man kan kombinera världsledande standarder med de verktyg och metoder man själv har utvecklat. Sedan utgår man från dem för att välja lämpliga verktyg, metoder och koncept (till exempel projektets livscykel, hur man hanterar intressenter, risker och så vidare). Individen är alltså hela tiden inriktad på att hitta den bästa metoden för projektledningen genom att använda de bästa professionella standarderna (en eller flera) och sedan förbättra dem ytterligare.

Tillämpning

- Identifierar och använder relevanta professionella standarder.
- Identifierar standardens specifika egenskaper och hanterar riskerna med att tillämpa en standard i ett projekt.
- Identifierar och använder den bästa projektledningsmetoden.
- Utvecklar och använder skräddarsydda standarder för att hantera medlemmarna i projektgruppen.

4.3.3.6. Bedömer, genomför benchmarks och förbättrar organisationens projektledningskompetens

Beskrivning

Kompetensen "benchmarking" handlar om att driva en kontinuerlig förbättringsprocess där man jämför organisationens projektledningsprocesser med de processer man har identifierat som best practice. Individen strävar efter att utveckla projektledningskompetens. Som best practice räknar man ofta de processer som används i organisationer av världsklass. De organisationerna brukar lyftas fram som de bästa inom projektledning och de har ofta vunnit internationellt erkända projektledningspriser (till exempel IPMA:s International Project Excellence Award). Syftet med benchmarking är att förbättra sin projektledning med hjälp av kunnandet hos en erkänt skicklig organisation. Benchmarking för organisationer brukar följa en modell med olika nivåer för mognad eller kompetens, där det anges vilka strukturer, processer, metoder och individuella färdigheter som ska finnas i en organisation för att den ska uppnå en viss mognadsnivå eller kompetensklass. Benchmarking kan göras internt (mellan olika projekt i en organisation), i förhållande till konkurrenter (mot en organisation som är en direkt konkurrent – ofta svårt att genomföra), baseras på funktioner eller vara generell (mot en organisation som inte konkurrerar på samma marknad eller i samma bransch). Individen strävar hela tiden efter att förbättra sin projektledning på ett sätt som bidrar till organisationens strategiska mål. Individen kan också identifiera de styrningsprocesser

och strukturer (till exempel på ett projektledningskontor) som är relevanta för projektledningsprocessen och kan och vill göra eller föreslå förbättringar på organisationsnivå. Förbättringarna sprids sedan i hela organisationen.

Tillämpning

- Identifierar och bedömer de områden där organisationens projektledningskompetens behöver förbättras.
- Identifierar och fastställer relevant benchmarking för förbättringsområdena.
- Identifierar utgångsläget och best practice för benchmarking.
- Jämför nuvarande resultat med best practice.
- Identifierar vilka åtgärder som krävs för att göra de nödvändiga förbättringarna.
- Genomför åtgärderna och bedömer nyttan med dem.
- Låter hela projektorganisationen ta del av lärdomarna.

4.3.4. Makt och inflytande

Definition

Kompetenselementet ”makt och inflytande” handlar om att ha förmågan att upptäcka och förstå individers och grupperns intressen och hur dessa påverkar deras agenda och maktutövning. Kompetenselementet betyder att projektdeltagare bör vara medvetna om hur projektets kontext informellt påverkas av individers och grupperns ambitioner och intressen. Den här typen av informell påverkan skiljer sig från de formella intressen (och som till exempel fastställs formellt i affärsmotivering) som ingår i organisationens strategi eller som beror på standarder, regler och så vidare.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna använda makt- och påverkans-tekniker för att tillfredsställa intressenterna och uppnå den överenskomna effekten i tid och enligt budget.

Beskrivning

Makt är förmågan att påverka andras beteende. En stor del av inflytandet kommer från informell makt – den del av makten som inte fastställts i formella roller, strukturer eller processer. Den här informella aspekten på makt styrs ofta av personliga ambitioner och intressen. Oftast har intressenterna också sina egna ambitioner och intressen och det är inte ovanligt att de försöker använda sitt inflytande för att anpassa projektets processer och/eller resultat efter sina egna intressen, vilket kan vara till både för- och nackdel för projektet. För att ett projekt ska lyckas är det oerhört viktigt att man är medveten om och kan använda sig av de informella personliga intressena och hur de påverkar organisationens policy.

Utöver kulturella aspekter och värderingar har alla människor sin egen stil och personlighet. Den personliga strategin påverkar hur makten utövas. När det gäller projektledning kan en person behöva använda sitt inflytande för att se till att ett projekt kan genomföras framgångsrikt. Dessutom kan individen behöva vara medveten om och prioritera intressena hos viktiga intressenter för projektet.

Med intresse menas att man dras till ett visst ämne eller ett visst resultat, man kanske vill komma närmare eller avlägsna sig från ett mål, en situation, en position, ett resultat eller en åsikt. Människor försöker ofta tillgodose sina intressen genom påverkan. Detta sker ofta genom formella och informella relationer, vilket kan leda till gruppåverkan. Grupper kan vara informella grupper av kolleger eller vänner, eller formella strukturer som avdelningar, kommittéer och styrelser. I formella grupper bör man vara noggrann med att skilja mellan å ena sidan den formella rollen eller makten och å andra sidan den informella påverkan från andra. Referenspersoner och experter kan till exempel ha informell makt.

Kunskaper

- Formell organisation (personal, affärsområde och så vidare) gentemot informella strukturer.
- Informella beslutsprocesser.
- Formell och informell makt och påverkan.
- Skillnad mellan makt och befogenheter.
- Påverkans räckvidd.
- Grunder för intressen.
- Överensstämmelse.
- Maktbaser.

- Projektpsychologi.
- Organisationens kultur och beslutsfattande.
- Maktteorier.

Färdigheter och förmågor

- Observerar och analyserar psykologiska processer.
- Är medveten om och använder påverkan.
- Använder makt när det är lämpligt.
- Kartlägger värderingar.
- Tar reda på intressenternas synpunkter.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE som berör perspektiv
- People 2: Personlig integritet och pålitlighet.
- People 3: Personlig kommunikation.
- People 4: Relationer och engagemang.
- Practice 5: Ledarskap.
- Practice 9: Förhandling.
- Practice 1: Design
- Practice 12: Intressenter.

Kompetensindikatorer

4.3.4.1. Bedömer andras personliga ambitioner och intressen och hur de kan påverka projektet

Beskrivning

Människor har mål och ambitioner. Det kan handla om karriären eller att man vill förbättra samhället eller utveckla sig själv. De har också intressen som är relaterade till ambitionerna vilket påverkar deras intressen i projektet och därmed hur framgångsrikt projektet blir. Deras ambitioner och intressen kommer till viss del att sammanfalla med deras nuvarande formella position. Att utföra sina formella arbetsuppgifter kan därför hjälpa dem att förverkliga sina ambitioner och mål. Men å andra sidan kan deras ambitioner och intressen omfatta mer än (eller till och med delvis strida emot) de formella intressena för deras formella position. Det är ofta nödvändigt att kunna identifiera människors (intressenter, gruppmedlemmar eller kolleger) ambitioner och personliga intressen för att kunna samarbeta på ett effektivt och ändamålsenligt sätt med dem.

Tillämpning

- Är medveten om och bedömer relevanta personers eller grupper personliga ambitioner och intressen
- Är medveten om och bedömer skillnaderna mellan personliga och organisatoriska intressen och mål

4.3.4.2. Bedömer hur individer och grupper informellt kan påverka projektet

Beskrivning

Man måste göra skillnad mellan informell påverkan och den formella påverkan som fastställs i organisationens styrdokument och processer. Människor kan påverka av olika skäl och på många olika sätt. Bortsett från den formellt beslutade legitima makten (till exempel hos avdelningschefer, direktörer, domare och lärare), finns det många andra sätt att utöva makt, till exempel i form av påtryckningar, belöningar eller makt hos referenspersoner och experter. Relationer är också en viktig grund för makt. Det är vanligt och ofta effektivt att man försöker påverka beslut genom att utnyttja personliga relationer. Det finns ofta en tydlig skillnad i människors eller grupperns förmåga att påverka vissa typer av beslut, eller beslut inom ett visst kunskapsområde eller en viss del av organisationen (påverkans "räckvidd"). Varje person eller grupp har ett inflytande med en viss räckvidd, och det är viktigt att känna till var den gränsen går.

Tillämpning

- Är medveten om och kan bedöma makt och påverkan hos vissa individer i olika miljöer.
- Kan urskilja gruppstillhörighet och relationer i förhållande till projektet.

4.3.4.3. Bedömer andras personlighet och arbetssätt och använder dem till fördel för projektet

Beskrivning

Alla människor är unika och kommer att agera och arbeta på sitt eget sätt. Stilen påverkas också av kulturella faktorer, vilket tas upp i avsnittet "Kultur och värderingar". Olika individer kan ha samma ambitioner och/eller intressen, men kommer ändå att bete sig på olika sätt för att påverka. Andra kanske uppvisar samma beteende eller stil, men har helt andra ambitioner och intressen. Individen måste vara medveten om dessa skillnader och kunna arbeta effektivt och ändamålsenligt med andra individer och grupper.

Tillämpning

- Identifierar och är medveten om skillnaden mellan beteende och personlighet.
- Identifierar och är medveten om skillnaden mellan kulturella aspekter och personlighet.

4.3.5. Kultur och värderingar

Definition

Kompetenselement "kultur och värderingar" beskriver individens strategi för att påverka kulturen och värderingarna i organisationen och samhället i stort. Den person som deltar i eller leder ett projekt ska också vara medveten om hur kultur och värderingar påverkar projektet och kunna använda den kunskapen i projektledningen. Kultur kan definieras som en uppsättning sammanhängande beteenden inom ett samhälle och hur viktiga dessa beteenden är för samhällsinvånarna. Värderingar kan definieras som en uppsättning koncept som individerna i samhället baserar sitt agerande på. Etiska koder är ett exempel på uttryckligt definierade värderingar. Många organisationer beskriver också sina gemensamma värderingar i sin strategi.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna känna igen och integrera påverkan från interna och externa kulturella aspekter i projektets strategi, mål, processer, resultatets hållbarhet och överenskommen effekt.

Beskrivning

Organisationer är sociala system där det personliga beteendet existerar i ett socialt sammanhang av gemensamma värderingar, visioner, normer, symboler, uppfattningar, seder, mål och så vidare – kort sagt, en kultur. Denna kultur har formella, tydliga rötter och aspekter (till exempel organisationens fastställda mål och värderingar) och informella, mer underförstådda aspekter (till exempel uppfattningar, gemensam praxis och så vidare). Alla organisationer befinner sig dessutom i ett samhälle som också har sin specifika kultur (och eventuellt subkulturer) med värderingar, normer, symboler, uppfattningar, seder och så vidare. Alla dessa kulturella aspekter påverkar hur människor i det samhället, den organisationen och det projektet samverkar med varandra och med alla andra interna och externa intressenter. Projekt är ofta integrerade delar av moderorganisationen (eller moderorganisationerna), men de är samtidigt temporära organisationer i sig, vilket betyder att deras egen interna kultur måste stämma överens med olika externa kulturer (extern anpassning och intern integration). Inom domänen projektledning kan en person behöva anpassa projektet efter organisationens kultur och värderingar. I ett multikulturellt projekt kan individen behöva navigera mellan flera kulturella normer och värderingar.

Anpassningen till kultur och värderingar är ännu viktigare för projekt som sträcker sig över olika samhällen, organisationer eller grupper och som därför har en multikulturell miljö. Innan projektet startar och även regelbundet under projektets gång måste projektledaren vara medveten om de olika kulturer som finns såväl internt i projektet som i organisationen och dess sociala sammanhang. Individen måste anpassa (och regelbundet justera) projektets kultur efter dem för att kunna nå målen så effektivt och ändamålsenligt som möjligt. Om det finns tillgängliga forskningsresultat, interna eller externa standarder, regler eller riktlinjer (t.ex. styrningsprinciper, uppförandekoder) kan man ta hjälp av dem för att anpassa kulturerna till varandra. Ibland skapas projekt uttryckligen för att förändra organisationens kultur och värderingar. Lärdomar av ett slutfört projekt kan användas för att förbättra kulturanpassningen i kommande projekt.

Kunskaper

- Relevanta kulturella särdrag, värderingar, normer och acceptabla beteenden.
- Organisationens uppdrag och vision.
- Organisationens uppdragsbeskrivning.

- Verksamhetens värderingar och policyer.
- Kvalitetspolicyer.
- Etik.
- Företagets sociala ansvar (CSR).
- Grön projektledning.
- Kulturteorier.

Färdigheter och förmågor

- Medvetenhet om värderingar.
- Medvetenhet om kultur.
- Respekt för andra kulturer och värderingar.
- Anpassning till och förmåga att arbeta inom olika kulturella miljöer.
- Hantering av frågor som berör kulturella aspekter.
- Förmåga att överbrygga skillnader i kultur och värderingar för att uppnå målen för projektet, programmet eller portföljen.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE som berör perspektiv
- People 2: Personlig integritet och pålitlighet.
- People 3: Personlig kommunikation.
- People 4: Relationer och engagemang.
- Practice 1: Design
- Practice 6: Kvalitet.

Kompetensindikatorer

4.3.5.1. Bedömer samhällets kultur och värderingar och vad de innebär för projektet

Beskrivning

Alla projekt bedrivs i ett socialt sammanhang (ibland flera).

De värderingar och oskrivna lagar som finns i ett samhälle kan ha stor inverkan på hur kommunikationen sköts och hur beslut fattas. De kan också påverka hur brott mot gemensamma normer bedöms och hanteras. De kan avgöra eller påverka arbetstider och hur, när, var och med vem man delar information, kontorslokaler, måltider och så vidare. Individen måste känna till den grundläggande kulturen, värderingarna och normerna i det eller de sociala sammanhang där projektet bedrivs. Individen måste kunna avgöra hur dessa kulturella aspekter kan påverka projektet, ta hänsyn till dem i sin strategi och se över dem med jämna mellanrum.

Tillämpning

- Känner till och tar hänsyn till de kulturella värderingarna, normerna och kraven i ett samhälle.
- Känner till och tar hänsyn till vad de kulturella värderingarna, normerna och kraven innebär för ett projekt.
- Anpassar sitt arbete efter samhällets kulturella krav och värderingar utan att kompromissa med sina personliga värderingar.

4.3.5.2. Anpassar projektet efter organisationens formella kultur och värderingar

Beskrivning

Alla projekt måste anpassas efter organisationens värderingar. De måste följa de formella kulturella reglerna och kraven i de berörda funktionella avdelningarna och stödenheterna och ta hänsyn till kulturen i de överordnade projekt och organ som fattar de strategiska besluten. Ibland har värderingarna dokumenterats skriftligt (till exempel i uppdragsbeskrivning, kvalitetspolicy eller verksamhetens värderingar). Individen måste kunna avgöra hur dessa kulturella aspekter kan påverka projektet och ta hänsyn till dem i sin strategi. Dessutom måste individen vara säker på att projektet bidrar till en hållbar utveckling i organisationen, vilket också omfattar företagets sociala ansvar (CSR).

CSR är ett kontrollverktyg för att följa lagar och regler, professionella standarder samt etiska och internationella normer. CSR är ett sätt för organisationen att se till att verksamheten bidrar positivt till miljön, konsumenterna, medarbetarna, intressenterna och alla andra medlemmar i samhället.

Tillämpning

- Känner till och respekterar organisationens formella normer och krav.
- Känner till och tillämpar organisationens gemensamma värderingar och uppdrag.
- Känner till och tillämpar organisationens kvalitetspolicy.
- Är medveten om vad formella normer, krav, verksamhetens värderingar, uppdrag och kvalitetspolicy innebär för projektet.
- Agerar hållbart genom att tillämpa företagets sociala ansvar.

4.3.5.3. Bedömer organisationens informella kultur och värderingar och hur de påverkar projektet

Beskrivning

Alla projekt är knutna till en organisation (eller flera organisationer) som har sin egen informella kultur. De formella aspekterna av en organisations kultur kan ha stor betydelse, men organisationens kultur eller subkulturer påverkas också av många andra faktorer. Det kan till exempel handla om lokalernas arkitektur, möbler, klädkoder, interna skämt och så vidare. Det finns djupt liggande, oftast omedvetna, koder om hur individer tilltalar och behandlar varandra (även mellan chefer och medarbetare), hur problem och utmaningar hanteras och vilken tolerans man har mot misstag eller avvikande beteende. Allt detta har vuxit fram ur organisationens, medarbetarnas och ledningens historik och kulturella bakgrund. Individen bör analysera organisationens (eller organisationernas) kulturella bas, som projektet kommer att bedrivas inom. Individen måste kunna avgöra hur dessa kulturella aspekter kan påverka projektet och ta hänsyn till dem i sin strategi.

Tillämpning

- Känner till, analyserar och respekterar organisationens (eller organisationernas) informella kultur och värderingar.
- Identifierar vad organisationens informella kultur och värderingar innebär för projektet.

4.4. People

Kompetensområdet "people" handlar om individens personliga och sociala kompetens.

Det innehåller tio kompetenselement:

- **Självreflektion och att leda sig själv**
- **Personlig integritet och pålitlighet**
- **Personlig kommunikation**
- **Relationer och engagemang**
- **Ledarskap**
- **Teamwork**
- **Konflikt och kris**
- **Innovativt ledarskap**
- **Förhandling**
- **Resultatinriktning**

4.4.1. Självreflektion och att leda sig själv

Definition

Förmågan att reflektera över sig själv innebär att man kan reflektera över och förstå sina egna känslor, preferenser och värderingar och deras konsekvenser.

Att leda sig själv är förmågan att sätta upp personliga mål, kontrollera och anpassa framstegen och hantera det dagliga arbetet på ett systematiskt sätt. I detta ingår att hantera förändrade förhållanden och stressiga situationer på ett bra sätt.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna kontrollera och styra sitt beteende genom att erkänna hur hens egna känslor, preferenser och värderingar påverkar. På så sätt kan individen använda sina resurser effektivt och ändamålsenligt, skapa en positiv energi på arbetet och få balans mellan arbete och privatliv.

Beskrivning

Alla våra beslut och handlingar styrs av våra inneboende känslor, preferenser och värderingar. Om du är medveten om dem och hur de påverkar ditt beteende har du möjlighet att leda dig själv. Genom att reflektera över personliga värderingar och beteenden, be om återkoppling och vara medveten om de individuella naturliga primära reaktionerna kan man förändra och förbättra sitt beteende. Kan man kontrollera sina primära reaktioner blir det lättare att vara konsekvent i sitt beteende, beslutsfattande, i sin kommunikation och som ledare. Att använda en systematisk och disciplinerad strategi för det dagliga arbetet betyder att man styr sin tidsanvändning för att nå prioriterade mål. Att effektivisera arbetet innebär inte att man ska arbeta hårdare, utan att individen ska kunna uppnå mer tillfredsställande resultat och känna större motivation. Individen arbetar självständigt och oberoende av extern påverkan och tar vara på lärdomar.

Kunskaper

- Tekniker för egen reflektion och analys.
- Egen och andras stresshantering.
- Avslappningstekniker och metoder.
- Arbetstakt.
- Regler och tekniker för återkoppling.
- Prioriteringstekniker.
- Egen tidshantering.
- Kontroll av framsteg.
- Formulering av mål (till exempel enligt SMART-metoden).
- Teorier om effektuppnåelse.

Färdigheter och förmågor

- Medvetenhet om sin egen arbetsmetod och sina egna preferenser.
- Medvetenhet om situationer som är distraherande.
- Självreflektion och självanalys.
- Hantering av känslor och fokus på arbetsuppgifterna, även under press.
- Egen motivation.
- Delegering av uppgifter.
- Sätta egna meningsfulla och autentiska mål.

- Stämma av framsteg och resultat regelbundet.
- Hantera misstag och misslyckanden.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Perspective 4: Makt och inflytande.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.

Kompetensindikatorer

4.4.1.1. Identifierar och reflekterar över hur egna värderingar och erfarenheter påverkar arbetet

Beskrivning

För att kunna identifiera och reflektera över egna värderingar och hjärtefrågor måste en person vara medveten om och reflektera över sina egna åsikter, ståndpunkter, ideal och etiska värderingar. Detta är grunden för konsekventa beslut och handlingar.

Personlig erfarenhet har stor betydelse för hur individen uppfattar situationer och människor. Individens personliga erfarenhet av hur världen fungerar och hur människor beter sig påverkar hans sätt att tänka och agera. Genom att förstå sina egna processer för att tolka omvärlden kan individen också förstå varför hans eller hennes tolkning kan skilja sig från andras, vilket gör att man kan minska effekten av förutfattade meningar. Motsatsen är att strunta i erfarenheterna och förvänta sig att alla ska se "verkligheten" på samma sätt som man själv gör.

Tillämpning

- Reflekterar över egna värderingar.
- Låter egna värderingar och ideal avspeglas i beslut.
- Kommunikerar om sina egna principer och personliga krav.
- Uttrycker och diskuterar egna erfarenheter.
- Sätter egna erfarenheter i perspektiv.
- Använder egna erfarenheter för att utforma hypoteser om människor och situationer.

4.4.1.2. Bygger upp självförtroende utifrån personliga styrkor och svagheter

Beskrivning

Självkännedom betyder att man reflekterar över sina personliga styrkor och svagheter. Individen är medveten om sina starka sidor och vad han eller hon brinner för samt vilka uppgifter som bör delegeras eller överlåtas till andra. Att känna till sina egna talanger och acceptera sina begränsningar skapar självkänsla. Individen visar självförtroende genom att utgå från personlig kapacitet och förmåga. Motsatsen är att fortsätta att oroa sig över sin personlighet, tvivla på sin begåvning och potential och att överreagera om andra utnyttjar ens svaga sidor.

Tillämpning

- Identifierar egna styrkor, talanger, begränsningar och svagheter.
- Drar nytta av sina styrkor, talanger och hjärtefrågor.
- Identifierar lösningar för att hantera sina svaga sidor och begränsningar.

- Håller ögonkontakt även i stressiga situationer.
- Accepterar bakslag utan att tappa självförtroendet.

4.4.1.3. Identifierar och reflekterar över egen motivation för att sätta upp egna mål och behålla fokus

Beskrivning

Genom att vara medveten om sina egna drivkrafter kan individen sätta upp egna mål som ger vägledning och frigör energi. Individen känner till sina egna drivkrafter och kan överföra dem till egna mål. Individen kan kontrollera sina känslor även när han eller hon blir provocerad. Motsatsen är att "följa med strömmen", ta livet som det kommer och undvika att styra livet åt ett visst håll. När målen väl har satts arbetar individen målmedvetet för att hålla fokus på arbetsuppgifterna. Individen kan fokusera på sina arbetsuppgifter trots avbrott och är medveten om vilka situationer som kan vara distraherande. Individen undviker att förhala och skjuta upp arbete – något som är stressande för både individen och teamet. Här ingår också att man använder prioriteringstekniker. Att hålla fokus innebär också att man kan hantera det dagliga arbetet och även hantera kommunikation och relationer.

Tillämpning

- Visar kännedom om de egna drivkrafterna.
- Ställer upp egna och professionella mål och prioriteringar.
- Väljer insatser som bidrar till de egna målen.
- Identifierar störningsmoment som påverkar det egna arbetet.
- Reflekterar över sin situation med jämna mellanrum för att behålla fokus på målen.
- Uppfyller personliga åtaganden i tid.
- Fokuserar på arbetsuppgifterna trots att man blir störd eller avbruten.
- Hittar sin egen väg framåt eller ber om förtydliganden när något är oklart.

4.4.1.4. Organiserar det egna arbetet efter situationen och de egna resurserna

Beskrivning

Inga situationer är exakt likadana. Det som fungerar eller fungerade i en viss situation kanske inte gör det i en annan. Därför försöker individen avläsa situationer och människor och anpassar sitt beteende efter de specifika omständigheterna för att få avsett resultat och nå sina mål. Genom att organisera sig på ett visst sätt och hantera sina egna resurser visar individen sin förmåga att prioritera och balansera de olika arbetsuppgifterna effektivt och ändamålsenligt. Individen undviker att slösa tid, pengar och energi genom att prioritera ansvar och utföra uppgifter som skapar mervärde. Individen utformar sin arbetsbelastning för att undvika alltför mycket stress och lägger in återhämtning när det går och behövs.

Tillämpning

- Dokumenterar sin tidsplanering.
- Prioriterar mellan rivaliserande krav.
- Säger nej när det behövs.
- Tar in resurser för att maximera resultatet.
- Anpassar sitt språk.
- Utvecklar en situationsanpassad taktik.

4.4.1.5. Tar ansvar för det egna lärandet och den egna utvecklingen

Beskrivning

Individen är fokuserad på kontinuerligt lärande och strävar alltid efter att förbättra kvaliteten i sitt arbete, sitt agerande och sina beslut. Genom att acceptera återkoppling och be om råd öppnar man för egen utveckling och eget lärande. Om individen förstår och tar vara på andra personers åsikter och synpunkter, även kritiska sådana, kan han eller hon ifrågasätta och förbättra de egna ståndpunkterna och beteendena. Motsatsen är att inte förändra sig, uppfatta all återkoppling som kritik, aldrig ta till sig kritik och vägra att ändra sitt beteende. Individen strävar efter att utveckla sig själv genom att använda all kritik och återkoppling som en möjlighet att växa som person.

Tillämpning

- Använder misstag eller dåligt resultat som utgångspunkt för inläring.
- Använder återkoppling som möjlighet till personlig utveckling.
- Ber om råd.
- Mäter sina egna prestationer.
- Fokuserar på att ständigt förbättra sitt eget arbete och den egna förmågan.

4.4.2. Personlig integritet och pålitlighet

Definition

För att uppnå den avsedda nyttan med projektet måste man göra många enskilda åtaganden för att få saker och ting gjorda. De som ingår i projektet måste visa att de har personlig integritet och är pålitliga. Utan de kvaliteterna finns det risk för att man inte når önskat resultat. Med personlig integritet menas att individen agerar enligt sina moraliska och etiska värderingar och principer. Pålitlighet innebär att man går att lita på och agerar enligt förväntningarna och/eller överenskommelser.

Syfte

Syftet med den här kompetensen är att individen ska kunna fatta konsekventa beslut, agera konsekvent och bete sig konsekvent i projekt. Att upprätthålla sin personliga integritet innebär att man bidrar till en miljö som bygger på förtroende och där andra känner sig säkra och trygga. Det ger individen möjlighet att stödja andra.

Beskrivning

Integritet och pålitlighet bygger på konsekvens i värderingar, känslor, handlande och resultat – du säger vad du gör och du gör vad du säger. Genom att utgå från etiska standarder och moraliska principer för sitt agerande och sina beslut och genom att ta ansvar för sitt agerande och sina beslut, skapar man och upprätthåller förtroende. Individen är en person man kan lita på.

Kunskaper

- Etiska koder, uppförandekoder.
- Jämlikhets- och hållbarhetsprinciper.
- Personliga värderingar och moralstandarder.
- Etik.
- Universella rättigheter.
- Hållbarhet.

Färdigheter och förmågor

- Utvecklar förtroende och bygger relationer.
- Följer egna standarder under press och vid motstånd.
- Korrigerar och anpassar det egna beteendet.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- Perspective 4: Makt och inflytande.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.

Kompetensindikatorer

4.4.2.1. Är medveten om etiska värderingar och tillämpar dem i alla beslut och handlingar

Beskrivning

Individen bör vara medveten om sina egna värderingar, eftersom de ligger till grund för konsekventa beslut och handlingar. I förmågan att förstå värderingar ingår att man kan uttrycka åsikter och ståndpunkter om en rad olika ämnen. Individen berättar om sina principer och visar vad han eller hon står för. Individen får andra att känna sig trygga genom att vara förutsägbar i beslut och handlingar. Individen kan upptäcka inkonsekvens och förklara varför det är skillnad mellan det man har sagt och gjort.

Tillämpning

- Känner till och visar upp egna värderingar.
- Låter egna värderingar och ideal avspeglas i beslut.
- Berättar om sina egna principer.

4.4.2.2. Främjar hållbara resultat och effekter

Beskrivning

Med att främja hållbarhet menas att man fokuserar på att skapa hållbara lösningar även när man arbetar med tidsbegränsade uppgifter. Hållbarhet handlar inte bara om social jämlikhet, miljöskydd eller ekonomiska resultat. Det handlar om att beakta de långsiktiga resultaten och effekterna av ett beteende. Individen kan se saker ur ett helhetsperspektiv och agera enligt det.

Tillämpning

- Agerar proaktivt för att hantera hållbarhetsfrågor i sina lösningar.
- Tar hänsyn till och tar med effekterna på lång sikt i lösningen.

4.4.2.3. Tar ansvar för egna beslut och handlingar

Beskrivning

Att ta ansvar innebär att fatta beslut och vara medveten om att man är ansvarig för konsekvenserna – såväl positiva som negativa. Individen står fast vid beslut och överenskommelser med andra. Individen känner ansvar för teamets framgång, för alla intressenters räkning.

Tillämpning

- Tar fullt ansvar för egna beslut och handlingar.
- Visar att han eller hon tar ansvar för både positiva och negativa resultat.
- Fattar beslut och håller överenskommelser med andra.
- Tar itu med personliga och professionella brister som hindrar professionell framgång.

4.4.2.4. Agerar, fattar beslut och kommunicerar konsekvent

Beskrivning

Konsekvens betyder att individen ser till att ord, beteende och handlingar stämmer överens med varandra.

Genom att konsekvent tillämpa samma vägledande principer för hur du agerar, fattar beslut och kommunicerar blir du förutsägbar i positiv bemärkelse.

Att vara konsekvent innebär inte att man inte kan vara flexibel och ändra planer vid behov, eller anpassa sig till särskilda situationer.

Tillämpning

- Ord och handling stämmer överens.
- Använder liknande metoder för att lösa problem av liknande art.
- Anpassar sitt personliga beteende efter sammanhanget.

4.4.2.5. Genomför sina uppgifter noggrant för att skapa förtroende hos andra

Beskrivning

Individen utför sina uppgifter noggrant och omsorgsfullt. Detta får andra att känna förtroende, vilja ge löften och göra överenskommelser. Individen betraktas som en person att lita på. Andra bedömer att individens arbete konsekvent håller god kvalitet.

Tillämpning

- Utför arbetsuppgifter noggrant och omsorgsfullt.
- Vinner förtroende genom att utföra sitt arbete fullständig och korrekt.

4.4.3. Personlig kommunikation

Definition

I personlig kommunikation ingår utbyte av lämplig information som levereras korrekt och konsekvent till alla berörda parter.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna kommunicera effektivt och ändamålsenligt i en rad olika situationer, med olika mottagare och i olika kulturer.

Beskrivning

Personlig kommunikation beskriver de viktigaste aspekterna på effektiv kommunikation. Både innehållet och kommunikationsmetoderna (tonläge, kanal och mängd information) måste vara tydliga och lämpliga för målgruppen. Individen måste kontrollera att budskapet har gått fram genom att lyssna aktivt på målgruppen och be om återkoppling. Individen främjar öppen och ärlig kommunikation och kan använda olika kommunikationsmetoder (till exempel presentationer, möten, skriftliga meddelanden) och är medveten om deras fördelar och begränsningar.

Kunskaper

- Skillnaderna mellan information och budskap.
- Olika kommunikationsmetoder.
- Olika frågeställningstekniker.
- Återkopplingsregler.
- Metoder för att möjliggöra kommunikation – facilitering
- Presentationsmetoder.
- Kommunikationskanaler och kommunikationsstilar.
- Retorik.
- Kroppsspråk.
- Kommunikationsteknik.

Färdigheter och förmågor

- Använder olika kommunikationsmetoder och stilar för att kommunicera effektivt.
- Lyssnar aktivt.
- Frågeställningstekniker.
- Empati.
- Presentations- och modereringsmetoder.
- Använder kroppsspråk effektivt.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Perspective 4: Makt och inflytande.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.
- Practice 5: Organisation och information
- Practice 12: Intressenter.

Kompetensindikatorer

4.4.3.1. Ger tydlig och strukturerad information till andra och kontrollerar att de har förstått

Beskrivning

Att ge tydlig information innebär att man strukturerar och översätter informationen på ett sådant sätt att mottagaren kan förstå och använda den. Individen måste kommunicera logiskt och strukturerat för att kontrollera att mottagaren har förstått. Individen måste få bekräftelse på att mottagaren har förstått meddelandet som det var avsett. Det betyder att man måste fokusera på mottagaren, inte på informationen i sig, och fråga efter validering vid behov.

Tillämpning

- Strukturerar information logiskt beroende på mottagare och situation.
- Överväger att använda story-telling när det är lämpligt.
- Använder språk som är lätt att förstå.
- Ger offentliga anföranden och presentationer.
- Coachar och utbildar.
- Leder och möjliggör möten.
- Använder visualisering, kroppsspråk och intonation för att stödja och betona budskap.

4.4.3.2. Möjliggör och främjar öppen kommunikation

Beskrivning

Att möjliggöra och främja öppen kommunikation innebär att man aktivt bjuder in andra att bidra med sina kunskaper och åsikter om aktuella ämnen. Detta kräver en trygg miljö där människor kan uttrycka sina idéer och åsikter utan att bli avsnästa, bestraffade eller hånade. Det bör vara tydligt när och hur andra får och/eller uppmanas att bidra med förslag, känslor och/eller åsikter och när det är mindre lämpligt. Även i de senare fallen bör människor och deras bidrag behandlas med respekt.

Att lyssna och ge återkoppling handlar om att ta vara på tillfällen att undersöka och utbyta åsikter. Individen är genuint intresserad av andras åsikter och skapar öppna och informella ramar för återkoppling. Individen får andra människor att känna att han eller hon sätter värde på dem och deras åsikter.

Tillämpning

- Skapar en öppen och respektfull atmosfär.
- Lyssnar aktivt och tålmodigt genom att bekräfta vad han eller hon har hört, återupprepa eller parafrasera talarens egna ord och bekräfta att han eller hon har förstått.
- Avbryter inte och börjar inte prata när andra pratar.
- Är öppen och visar äkta intresse för nya idéer.
- Bekräftar att han eller hon har förstått budskap/information och ber vid behov om förtydliganden, exempel och/eller detaljer.
- Visar tydligt när, var och hur idéer, känslor och åsikter är välkomna.
- Visar tydligt hur idéer och åsikter kommer att behandlas.

4.4.3.3. Väljer kommunikationsstilar och kommunikationskanaler som passar mottagarna, situationen och nivån

Beskrivning

Individen väljer den kommunikationsmetod som passar för målgruppen. Individen kan kommunicera på olika nivåer och via olika kanaler. Man bör fundera på vad som är lämpligast att använda – formell eller informell, neutral eller känsloladdad kommunikation, och om den bör vara skriftlig, muntlig eller visuell.

Tillämpning

- Väljer lämpliga kommunikationskanaler och kommunikationsstilar beroende på målgrupp.
- Kommunicerar via valda kanaler med den metod som har valts.
- Övervakar och kontrollerar kommunikationen.
- Ändrar kommunikationskanaler och kommunikationsstilar beroende på situation.

4.4.3.4. Kommunicerar effektivt med virtuella team

Beskrivning

Ett virtuellt team består av individer som arbetar i olika tidszoner, på olika platser och/eller inom olika delar av organisationen. Det är utmanande att kommunicera i virtuella team, eftersom alla inte befinner sig i samma miljö och/eller organisation utan kan vara utspridda i flera organisationer, städer, länder eller världsdelar.

Kommunikationen mellan medlemmar i det virtuella teamet sker ofta osynkroniserat och inte ansikte mot ansikte, och man måste förlita sig på modern kommunikationsteknik. Kommunikationsrutinerna måste ta hänsyn till aspekter som språk, kanal, innehåll och tidszoner.

Tillämpning

- Använder modern kommunikationsteknik (till exempel webinarier, telefonkonferenser, chatt, molntjänster).
- Definierar och upprätthåller tydliga processer och rutiner för kommunikationen.
- Främjar sammanhållning och team building.

4.4.3.5. Använder humor när det är lämpligt och har förmåga att ge perspektiv på situationen

Beskrivning

Det kan ofta vara stressigt att arbeta i projekt. Att kunna se situationer, problem och även ditt eget arbete ur olika perspektiv är en viktig tillgång. Genom att använda sig av humor kan individer ge perspektiv åt olika situationer och skapa en möjlighet att avgöra hur bra, dåligt eller viktigt något är jämfört med något annat. Att lätta på spänningen med hjälp av humor underlättar ofta samarbetet och beslutsfattandet. Humor är ett effektivt vapen för att minska spänningar i lägen där det finns risk för konflikter. Förutsatt att man använder humor på rätt sätt, i rätt ögonblick och med respekt, kan humor också underlätta kommunikationen.

Tillämpning

- Byter perspektiv i kommunikationen.
- Minskar spänningar med hjälp av humor.

4.4.4. Relationer och engagemang

Definition

Personliga relationer skapar grunden för ett produktivt samarbete och personligt engagemang hos andra. Detta gäller både relationer med enskilda individer och hela nätverk av relationer. Man måste satsa tid och uppmärksamhet för att skapa varaktiga och stabila relationer till andra. Förmågan att skapa starka relationer hänger framför allt på social kompetens som empati, tillit, förtroende och kommunikationsförmåga. Genom att dela med sig av sina visioner och mål med individer och med teamet skapar man ett gemensamt engagemang för arbetsuppgifterna och för att nå de gemensamma målen.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna bygga och upprätthålla personliga relationer och förstå att förmågan att samspela med andra är en förutsättning för samarbete, engagemang och – i slutänden – resultat.

Beskrivning

Personliga relationer börjar med ett genuint intresse för andra människor. Att bygga relationer handlar om två saker: Att skapa relationer med enskilda individer och samtidigt skapa och upprätthålla sociala nätverk. I båda lägena måste individen kunna samspela öppet med andra. När relationen har skapats måste den upprätthållas och stärkas genom att man skapar och visar förtroende, visar respekt och kommunicerar öppet. Kulturella skillnader kan skapa intresse och attraktion, men kan också öka risken för missförstånd som kan skada kvaliteten i relationen. Har du väl etablerat personliga relationer är det mycket lättare att få med andra på tåget när du berättar entusiastiskt om dina egna visioner, mål och arbetsuppgifter. Ett annat sätt att få andra att engagera sig är att se till att de deltar aktivt i diskussioner, beslut och handlingar. Folk brukar ha lättare att ta till sig mål och arbetsuppgifter om de blir tillfrågade i förväg.

Kunskaper

- Inre motivation.
- Motivationsteorier.
- Hantera motstånd.
- Värderingar, traditioner, individuella krav i olika kulturer.
- Nätverksteori.

Färdigheter och förmågor

- Använda humor för att bryta isen.
- Lämpliga kommunikationsmetoder.
- Respektfull kommunikation.
- Respektera andra och vara medveten om etnisk och kulturell mångfald.
- Lita på sin egen intuition.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Perspective 4: Makt och inflytande.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.
- Practice 5: Organisation och information
- Practice 12: Intressenter.

Kompetensindikatorer

4.4.4.1. Initierar och utvecklar personliga och professionella relationer

Beskrivning

Att inleda och utveckla personliga relationer handlar om att söka och använda möjligheter att få kontakt med andra människor. Individen visar intresse för andra människor och är villig att samspela med dem. Individen tar vara på möjligheter och tillfällen att skapa och upprätthålla personliga och professionella kontakter. Individen är närvarande, tillgänglig, öppen för dialog och håller kontakt aktivt. Individen är synlig och tillgänglig för medlemmar i teamet, klienter, kunder och andra intressenter. Individen uppmärksammar och bekräftar andra och håller dem informerade.

Tillämpning

- Söker aktivt efter möjligheter och tillfällen för att knyta nya kontakter.
- Visar intresse för att träffa nya människor.
- Använder humor för att bryta isen.
- Är närvarande, tillgänglig och öppen för dialog.
- Arbetar aktivt för att hålla kontakten, skapar en rutin för bilaterala möten.
- Håller andra informerade.

4.4.4.2. Bygger, möjliggör och bidrar till sociala nätverk

Beskrivning

Att bygga, möjliggöra och bidra till sociala nätverk sker i olika nivåer. På den lägsta nivån går en person med i nätverk och bidrar med sådant som är intressant och/eller användbart för andra. På så sätt skapas nya relationer. På den andra nivån skapar individen själv nya nätverk och cirklar och öppnar på så sätt nya kommunikationsflöden mellan andra människor. Då fungerar individen som en kontaktperson eller ett kommunikationsnav. Nästa nivå i det sociala nätverksarbetet är att ge andra tillgång till ens egna relationer. Det betyder att man möjliggör, genomdriver och etablerar relationer mellan andra människor och att dessa relationer upprätthålls utan att individen själv behöver vara delaktig.

Tillämpning

- Går med i och bidrar till sociala nätverk.
- Skapar och möjliggör sociala nätverk.
- Organiserar evenemang för nätverkande.
- Möjliggör stöd för nätverkande.

4.4.4.3. Visar empati genom att lyssna, förstå och ge stöd

Beskrivning

Att visa empati betyder att man visar äkta intresse och engagemang för andra och deras välbefinnande. Individen lyssnar uppmärksam på andra och kontrollerar att den har förstått genom att ställa frågor om förtydliganden eller detaljer. Individen känner igen känslor som uttrycks eller kanske bara upplevs av andra. Individen relaterar till och reagerar med medkänsla på dessa känslor. Individen erbjuder stöd, även oömsökt.

Tillämpning

- Lyssnar aktivt.
- Får andra att känna sig hörda.
- Ställer frågor för att få förtydliganden.
- Relaterar till andras problem och erbjuder hjälp.
- Sätter sig in i andras värderingar och normer.
- Svarar rimligt snabbt på meddelanden.

4.4.4.4. Visar förtroende och respekt genom att uppmuntra andra att dela med sig av sina åsikter eller farhågor

Beskrivning

Att ha förtroende för någon betyder att man har tilltro till deras framtida agerande eller beslut och är övertygad om deras goda avsikter. Individen har ingen dold agenda utan delar information med andra. Individen accepterar också att ett visat förtroende är en investering med osäker utdelning. Individen tar andra människor, deras förmåga och åsikter på allvar och förstår att deras agerande och engagemang är avgörande för att nå framgångar. För att teamet ska prestera så bra som möjligt är det avgörande att man förstår vilka drivkrafter som finns hos teamets medlemmar. Individen måste tillbringa tid med medlemmarna för att lära känna dem och förstå hur de fungerar. Individen bör tänka på att andra människor kan ha helt andra värderingar, erfarenheter och mål. Att bete sig respektfullt betyder att man behandlar andra med respekt, så som man själv vill bli behandlad. Individen tar andra på allvar genom att sätta värde på deras åsikter, arbete och personlighet, oavsett kön, etnicitet, social status eller bakgrund. Kulturell mångfald respekteras. Individen använder uppförandekoder som vägledning för beslut och beteende.

Tillämpning

- Litar på vad människor säger.
- Ger teammedlemmar arbetsuppgifter baserat på förtroende.
- Förväntar sig att andra ska agera enligt gemensamma värderingar och överenskommelser.
- Delegerar arbete utan att övervaka och kontrollera varje litet steg.
- Frågar andra om deras tankar, önskemål och farhågor.
- Läger märke till och respekterar människors olikheter.
- Förstår och håller med om vikten av professionell och personlig mångfald.

4.4.4.5. Skapar engagemang hos andra genom att berätta om den egna visionen och de egna målen

Beskrivning

Att dela en vision och mål innebär att man erkänner och uttrycker en positiv och entusiastisk inställning till en viss arbetsuppgift, process eller ett visst mål och visar realistisk optimism. För att inspirera andra måste man ha en ambitiös men tydlig vision, realistiska mål och förmåga att skapa engagemang hos de personer som berörs. En viktig förutsättning är att man själv är engagerad.

Inspiration skapas ofta med en gemensam vision – en bild av framtiden som människor kan tro på och vill vara delaktiga i. Den här visionen kan vara uttalad (till och med nedskriven) eller underförstådd. Visionen fungerar som drivkraft för förändring.

Att engagera människor handlar om att få dem att känna eget ansvar för att skapa ett bra resultat. Det kan man göra på olika sätt – genom att be dem om råd, ge dem ansvar för en arbetsuppgift eller låta dem delta i beslut.

Individen ska använda sina medarbetares kapacitet och erfarenhet på bästa möjliga sätt. Det betyder att människor bör vara delaktiga i beslut utifrån vad de kan bidra med till de befintliga kunskaperna. Detsamma gäller för informationsdelning, eftersom detta kan stärka engagemanget. Individen måste dock också vara medveten om riskerna med alltför mycket information. Eftersom varje medlem i teamet har sina egna arbetsuppgifter kan det ibland vara bättre att dela information bara med dem som behöver den.

Tillämpning

- Agerar positivt.
- Kommunikerar tydligt om vision, mål och effekt.
- Inbjuder till diskussion om och kritik av visionen, målen och effekten.
- Låter andra delta i planering och beslutsfattande.
- Ber om åtaganden för specifika arbetsuppgifter.
- Tar individuella bidrag på allvar.
- Betonar allas engagemang för att nå framgång.

4.4.5. Ledarskap

Definition

Ledarskap handlar om att peka ut riktningen och ge vägledning för individer och grupper. Man behöver kunna välja och använda olika ledarstilar i olika situationer. Utöver att visa ledarskap för sitt team måste individen betraktas som en ledare när han eller hon representerar projektet för den högre ledningen och andra intressenter.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna leda, ge vägledning till och motivera andra så att både enskilda teammedlemmar och teamet som helhet kan prestera bättre.

Beskrivning

En ledare måste känna till olika ledarstilar och avgöra vad som passar hens personlighet, projektet, det team som ska ledas och andra intressenter i alla typer av situationer. Ledarstilen handlar om beteendemönster, kommunikationsmetoder, inställning till konflikter, metoder för att kontrollera teammedlemmars beteende, beslutsprocesser och vad och hur mycket som ska delegeras. Ledarskap är viktigt under hela projektets livscykel och blir ännu viktigare när det krävs förändringar eller när man är osäker på hur man ska gå vidare.

Kunskaper

- Ledarskapsmodeller.
- Individuellt lärande.
- Kommunikationsmetoder.
- Coachning.
- Skapa mening och skapa känsla av mening.
- Maktbaser.
- Beslutsfattande (samförståndbaserat, demokratiskt/majoritetsbeslut, kompromiss, auktoritärt och så vidare).

Färdigheter och förmågor

- Självkännedom.
- Förmåga att lyssna.
- Känslomässig styrka.
- Förmåga att uttrycka värderingar.
- Hantera misstag och misslyckanden.
- Dela värderingar.
- Skapa laganda.
- Metoder och tekniker för kommunikation och ledarskap.
- Leda virtuella team.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Alla KE inom området "Practice".
- Perspective 4: Makt och inflytande.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.

Kompetensindikatorer

4.4.5.1. Tar initiativ till insatser och erbjuder proaktivt hjälp och råd

Beskrivning

Att ta initiativ innebär att man vill och kan agera självständigt, utan att ha fått instruktioner om det, och att man kan komma med förslag eller råd, ta ledning och/eller ge hjälp utan att först ha blivit uppmanad att göra det. För att kunna ta initiativ måste man ha förmågan att tänka framåt, föreställa sig olika scenarier och se möjliga lösningar.

Initiativförmåga ger en person större möjlighet att påverka och mer synlighet. Men om initiativet inte är välkommet eller misslyckas, riskerar man att förlora inflytande eller status. Därför behöver man alltid noga titta på för- och nackdelarna med ett initiativ.

Tillämpning

- Föreslår eller vidtar åtgärder.
- Erbjuder hjälp eller råd utan att ha blivit uppmanad att göra det.
- Tänker och agerar framtidsorienterat (det vill säga ligger steget före).
- Balanserar initiativ- och risktagande.

4.4.5.2. Tar ansvar och visar engagemang

Beskrivning

Att ta ansvar betyder i det här sammanhanget att man visar sitt personliga engagemang för projektet. Detta får andra att också tro på projektet. Individerna agerar som entreprenör genom att ta fullt ansvar för processen och upptäcka vad som kan förbättras. Individerna övervakar hela tiden processer och resultat för att se när han eller hon behöver ingripa, var det krävs förbättringar och var det går att dra lärdomar.

Tillämpning

- Visar ansvar och engagemang genom sitt beteende, sitt språk och sina attityder.
- Uttrycker sig positivt om projektet.
- Väcker entusiasm för projektet.
- Tar fram mätetal och nyckeltal.
- Letar efter möjligheter att förbättra processerna i projektet.
- Driver lärande.

4.4.5.3. Ger ledning, coachning och fungerar som mentor för att vägleda och förbättra arbetet för individer och team

Beskrivning

Att ge ledning, coachning och fungera som mentor betyder att man ger vägledning och stöd för människor och team och att man skapar en miljö som gör att medarbetarna känner engagemang för sina arbetsuppgifter. Coachning och mentorskap handlar om att stärka teammedlemmarnas förmåga och självständighet. Ledning handlar om att vägleda dem i deras arbete. Individerna skapar och kommunicerar om personliga och gemensamma mål och agerar utifrån dem. Individerna skapar och delar en vision som vägleder projektet. För att kunna ge ledning, coachning och fungera som mentor måste man kunna hålla huvudet kallt i krävande och otydliga situationer. Man måste veta

när och i vilken riktning det behövs coachning och mentorskap och i vilken form. Ibland kan det vara bättre att vänta lite med förslag eller beslut, för att stärka teamets eller de enskilda medarbetarnas självständighet och kreativitet.

Tillämpning

- Ger ledning för människor och team.
- Coachar och fungerar som mentor för teammedlemmar för att höja deras kapacitet.
- Skapar en vision, fastställer värderingar och leder medarbetare enligt de principerna.
- Anpassar individuella mål efter gemensamma mål och beskriver hur de ska nås.

4.4.5.4. Använder makt och inflytande på ett lämpligt sätt för att nå målen

Beskrivning

Att utöva makt och påverkan betyder att man är synlig som ledare och ger andra möjlighet att följa efter. Därför måste man förstå behoven hos kolleger, teammedlemmar, klienter och andra intressenter, besvara dem och påverka deras förväntningar och åsikter. Att påverka betyder också att styra andra personers agerande, oavsett om man är chef eller ej.

En ledare arbetar aktivt i ord och handling för att forma uppfattningar och styra hur situationer, resultat och relationer betraktas. Ibland måste man använda makt för att nå resultat eller komma ur ett dödsläge. I andra fall kan rätt ord i rätt tid ge ännu större effekt. Att makt används öppet kan skapa motvilja eller öppna för motangrepp. Som ledare måste du veta vilka maktmedel du ska använda och hur. Kommunikation är avgörande för hur makt och påverkan används och vilken effekt det ger. En ledare bör vara medveten om möjligheterna med och gränserna för alla kommunikationsmetoder och kommunikationskanaler.

Tillämpning

- Använder olika metoder för påverkan och makt.
- Visar att han eller hon kan använda påverkan och/eller makt i rätt tid.
- Intressenterna uppfattar honom eller henne som ledare för projektet eller teamet.

4.4.5.5. Fattar, genomdriver och granskar beslut

Beskrivning

Att fatta beslut innebär att man kan välja ett handlingssätt utifrån flera möjliga alternativ. Ofta fattar man beslut med ofullständig eller till och med motstridig information. Ofta är det också osäkert vilka konsekvenserna kommer att bli. Att fatta beslut innebär att man medvetet väljer bland alternativ och tar det som stämmer bäst överens med målen. Beslut bör fattas utifrån en analys av fakta och med hänsyn till andras synpunkter och åsikter.

Ibland är informationen av så dålig kvalitet att besluten måste baseras på intuition. Att se över och vara beredd att ändra tidigare beslut utifrån ny information är en avgörande del av förmågan att fatta beslut. Ofta måste besluten fattas av andra (till exempel linjechefer, styrgrupper och så vidare). Ledaren utövar sitt inflytande för att se till att de personerna fattar rätt beslut vid rätt tidpunkt.

Tillämpning

- Hanterar osäkerhet.
- Låter andra lämna synpunkter och vara med och diskutera innan beslut fattas i rätt tid och på rätt sätt.
- Förklarar tankegången bakom besluten.
- Påverkar intressenters beslut genom att erbjuda analyser och tolkningar.
- Kommunikerar tydligt om beslutet och avsikten med det.
- Ser över beslut och ändrar dem om nya fakta kommer fram.
- Reflekterar över tidigare situationer för att förbättra beslutsprocesserna.

4.4.6. Teamwork

Definition

Teamwork handlar om att samla människor för att förverkliga ett gemensamt mål.

Team är grupper av människor som samarbetar för att nå specifika mål. Projektteam brukar bestå av specialister inom olika discipliner som arbetar tillsammans för att uppnå komplexa resultat. Teamwork handlar om att skapa ett produktivt team genom att utforma, stödja och leda teamet. Kommunikationen och relationerna inom teamet hör till de viktigaste aspekterna på lyckat teamwork.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna välja rätt teammedlemmar, uppmuntra laganda hos medlemmarna och leda teamet effektivt.

Beskrivning

Teamwork omfattar hela livscykeln för ett team. Det börjar med det inledande skedet, då man måste välja rätt teammedlemmar. Sedan måste teamet byggas, få stöd och ledas. Under projektets olika faser, då teammedlemmarna och teamet som helhet mognar i sina respektive arbetsuppgifter, kan de utföra sina uppgifter mer självständigt och därmed få större ansvar.

Ofta svetsar man samman teamet genom möten, workshoppar och seminarier, där den som leder projektet, teammedlemmarna och ibland även andra intressenter kan delta. Laganda (det vill säga att få människor att samarbeta bra med varandra) kan skapas genom individuell motivation, mål för teamet, sociala evenemang, stödstrategier och andra metoder.

Det kan uppstå problem till följd av tekniska eller ekonomiska svårigheter eller andra påfrestningar. Det kan också uppstå problem på grund av skillnader i kultur eller utbildning, olika intressen och/eller arbetsmetoder, eller att medlemmar befinner sig på stora avstånd från varandra. Den person som leder teamet måste utveckla teamet och dess medlemmar kontinuerligt under hela projektets livscykel. Under den period som teammedlemmarna arbetar med projektet bör teamledaren tillsammans med linjechefen regelbundet se över deras prestationer för att bedöma och hantera eventuella behov av utveckling, coaching och utbildning. Om en teammedlem inte presterar som förväntat kan det bli nödvändigt att vidta åtgärder.

Man bör hela tiden uppmuntra personligt engagemang och nätverksarbete i ett team, sträva efter att möjliggöra en produktiv arbetsmiljö och ge stöd för kommunikation och relationer.

Kunskaper

- Projektorganisation.
- Förebilder för team.
- Livscykelmodeller för team.

Färdigheter och förmågor

- Förmåga att rekrytera och välja personal.
- Intervjuteknik.
- Bygga och upprätthålla relationer.
- Ledarskapsförmåga.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Perspective 4: Makt och inflytande.

- Perspective 5: Kultur och värderingar.
- Practice 5: Organisation och information
- Practice 8: Resurser
- Practice 10: Planering och kontroll.

Kompetensindikatorer

4.4.6.1. Väljer ut och bygger upp teamet

Beskrivning

Det är viktigt att välja rätt resurser till teamet för att få ett bra lagarbete. Teamledaren behöver inte bara se till att teammedlemmarna har de kunskaper och färdigheter som behövs utan också att personkemin stämmer mellan dem, så att de kan jobba ihop som ett team. Innan det utvalda teamet kan börja leverera resultat måste var och en förstå sig själv i förhållande till teamet i stort. Teamledaren måste översätta den individuella motivationen till resultat i teamet. Medlemmarna måste kunna lära känna varandra och de arbetsuppgifter de står inför. Teambuilding är ett kontinuerligt arbete, men i takt med att teamet mognar ändras behovet av insatser från den som leder teamet.

Tillämpning

- Tar hänsyn till individernas kompetens, styrkor, svagheter och motivation i sina beslut om vilka som ska tas med i teamet, deras roller och arbetsuppgifter.
- Förtydligar mål och skapar en gemensam vision.
- Sätter upp teamets mål, tidsplan och kriterier för slutförande.
- Förhandlar fram gemensamma normer och bestämmelser för teamet.
- Motiverar individer och skapar teamkänsla.

4.4.6.2. Främjar samarbete och nätverksarbete mellan medlemmarna i teamet

Beskrivning

Att stimulera samarbete betyder att man aktivt påverkar medlemmarna i teamet för att de ska samarbeta och jobba mot de överenskomna målen genom att bidra med sina erfarenheter, kunskaper, åsikter, tankar och farhågor. Det går inte att undvika diskussioner och oenighet i den här processen, men så länge den person som leder teamet ser till att man hela tiden jobbar i en produktiv och respektfull miljö kan teammedlemmarna känna sig trygga med att konflikter leder till bättre resultat. När enskilda teammedlemmar går in för att försvåra samarbetet genom att utså split eller agera kontraproduktivt, måste teamledaren ta itu med det här genom att korrigera och – i extrema fall – byta ut teammedlemmen. Teamledaren kan stimulera till nätverksarbete genom fysiska och virtuella aktiviteter där medlemmarna i teamet kan dela med sig av sina kunskaper och motivera och inspirera varandra.

Tillämpning

- Skapar möjligheter för diskussioner mellan teamets medlemmar.
- Frågar om teammedlemmarnas åsikter, förslag och farhågor för att förbättra resultatet.
- Delar framgångarna med teamet/teamen.

- Främjar samarbete, både inom och utanför teamet.
- Vidtar lämpliga åtgärder när samarbetet inom teamet hotas.
- Använder verktyg för samarbete.

4.4.6.3. Stöder, möjliggör och granskar teamets och medlemmarnas utveckling

Beskrivning

Teamutveckling handlar om att kontinuerligt utveckla teamet och uppmuntra medlemmarna att skaffa sig nya kunskaper och förmågor. Teamledarens roll är att stödja, möjliggöra och granska lärandet och skapa möjligheter för att dela kunskaper mellan teammedlemmar, andra team och organisationen utanför projektet.

Tillämpning

- Främjar kontinuerligt lärande och kontinuerlig kunskapsdelning.
- Använder olika tekniker för att skapa engagemang för utveckling, till exempel genom utbildning på arbetsplatsen.
- Ger möjlighet till seminarier och workshoppar (i och utanför arbetet).
- Planerar och främjar möten om "vad har vi lärt oss hittills?"
- Skapar tid och möjlighet för teammedlemmarnas egen utveckling.

4.4.6.4. Ger teamen makt och befogenheter genom att delegera uppgifter och ansvar

Beskrivning

Ansvar skapar engagemang. Den som leder teamet skapar ökat engagemang – och ger individen och teamet makt och befogenheter – genom att delegera uppgifter och problem till team eller medlemmar i teamet. De uppgifter som delegeras kan vara stora, utmanande och viktiga, beroende på hur mogen man är för att ta på sig dem.

Man bör följa upp resultatet av de uppgifter som har delegerats till individer och team och regelbundet ge återkoppling till teamet för att det ska gå att dra lärdomar.

Tillämpning

- Delegerar uppgifter när det är lämpligt.
- Ger människor och team makt och befogenheter genom att delegera ansvar.
- Förklarar resultatkriterier och förväntningar.
- Skapar rapporteringsstrukturer på teamnivå.
- Skapar möjligheter för återkoppling, både för individer och för team.

4.4.6.5. Erkänner fel för att kunna lära sig av misstagen

Beskrivning

Teamledaren ska se till att fel och misstag får så små konsekvenser som möjligt för projektets resultat, processer och framgångar. Individen är medveten om att det alltid kan ske misstag och förstår och accepterar att människor gör fel ibland. Individen analyserar misstag och bidrar till att alla lär sig av misstagen. För att minska risken för fel framöver används de fel och misstag som redan inträffat som utgångspunkt för förändringar och förbättringar.

I vissa fall kan den som leder teamet till och med uppmuntra beteenden som ökar sannolikheten för fel, om projektet behöver innovativa metoder för att lösa problem och svårigheter. Men teamledaren måste även i så fall se till att projektets slutresultat, processer och framgångar inte påverkas negativt. Individen försöker ta reda på grundorsakerna till att det har skett ett misstag och vidtar effektiva åtgärder för att se till att det inte återupprepas.

Tillämpning

- Undviker att fel får negativa effekter på projektet i så stor utsträckning som möjligt.
- Förstår att det kan ske misstag och accepterar att människor kan göra fel.
- Visar tolerans mot misstag.
- Analyser och diskuterar misstag för att komma fram till hur processerna kan förbättras.
- Hjälper teamets medlemmar att lära sig av sina misstag.

4.4.7. Konflikt och kris

Definition

Konflikt och kris handlar om att lugna och lösa konflikter och kriser genom att vara observant på sin omgivning och lägga märke till och ta fram lösningar på meningsskiljaktigheter. Konflikter och kriser kan gälla händelser och situationer, personliga konflikter, stressnivåer och andra potentiella hot. Individen måste lösa de här situationerna på ett bra sätt och se till att alla berörda drar lärdomar för framtiden.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna vidta effektiva åtgärder när det uppstår en kris eller krock mellan motstridiga intressen/oförenliga personligheter.

Beskrivning

Det kan uppstå konflikter mellan två eller flera personer och/eller parter. Det är väldigt vanligt att en konflikt försämrar en god arbetsmiljö och kan få negativa effekter på de parter som berörs. En kris kan uppstå till följd av en konflikt, eller kan orsakas av en plötslig, abrupt eller avgörande förändring i en situation som direkt eller indirekt innebär att det kan bli omöjligt att nå projektets mål. I sådana situationer måste man kunna reagera snabbt och med gott omdöme för att bedöma krisen, utvärdera scenarier för att lösa krisen och säkra projektet och avgöra om frågan ska tas till en högre nivå och i så fall hur högt upp i organisationen som man behöver gå.

Förmågan att identifiera potentiella konflikter och kriser och att agera adekvat kräver att man förstår de grundläggande mekanismerna. Individen kan använda en rad olika metoder för att hantera en potentiell eller faktisk konflikt och kris, till exempel genom samarbete, kompromisser, förebyggande åtgärder, övertalning, eskalering eller genom att utnyttja sina befogenheter. Syftet är hela tiden att skapa balans mellan olika intressen. Att individen är öppen och visar integritet och fungerar som medlare mellan parterna i en konflikt gör det lättare att hitta godtagbara lösningar. Men ibland går det inte att lösa konflikter inom gruppen eller projektet, utan man måste ta in utomstående medlare eller beslutsfattare.

Kunskaper

- Metoder för att lugna ned en konflikt.
- Kreativitetsmetoder.
- Modereringsmetoder.
- Scenariotekniker.
- Modeller över konfliktfaser.
- Värdet av konflikter när man bygger arbetslag.
- Krisplan.
- Värsta fall-scenarier.

Färdigheter och förmågor

- Diplomatisk förmåga.
- Förmåga att förhandla, hitta kompromisser.
- Modereringsförmåga.
- Övertalningsförmåga.
- Retorisk förmåga.
- Analytisk förmåga.
- Stresstålighet.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Perspective 4: Makt och inflytande.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.
- Practice 8: Resurser
- Practice 10: Planering och kontroll
- Practice 11: Risk och möjlighet

Kompetensindikatorer

4.4.7.1. Förutser och förebygger konflikter och kriser

Beskrivning

Att vara medveten om potentiella konflikter och kriser handlar om att vara uppmärksam och observant på situationer som kan leda till motsättningar. Helst ska potentiella konflikter identifieras och förebyggas eller hanteras i ett tidigt skede, innan de eskalerar. Det förebyggande arbetet kan handla om att föregripa konflikter, placera projektdeltagare med motstridiga personligheter eller intressen i olika grupper och/eller delegera känsliga uppgifter till särskilda personer. Stress är en mycket vanlig faktor bakom konflikter och kriser, eftersom människor tenderar att bli lättirriterade när de är pressade. Man bör därför kunna erkänna, bedöma och minska individuella stressnivåer.

Tillämpning

- Analyserar potentiellt stressiga situationer.
- Låter motstridiga personligheter eller intressen arbeta med separata arbetsuppgifter eller i separata grupper.
- Delegerar känsliga uppgifter till särskilda personer.
- Vidtar förebyggande åtgärder.
- Vidtar åtgärder för att minska stress.
- Reflekterar över stressiga situationer i en grupp.

4.4.7.2. Analyserar orsaker till och konsekvenser av konflikter och kriser samt vidtar lämpliga åtgärder

Beskrivning

Konflikter utvecklas i olika faser som finns beskrivet i en rad teorier.

Faserna kan delas in i tre huvudkategorier:

- Latent (potentiell, vilande, ännu inte synlig eller erkänd). Latenta konflikter finns när det finns meningsskiljaktigheter mellan individer eller grupper som är störande för någon av dem, men de är inte tillräckligt allvarliga för att någon ska agera.
- Framväxande (synlig, men fortfarande rationell). Detta kan uppstå när det inträffar någon utlösande händelse, till exempel att man öppet är oense om en fråga. Frågan kan vara den verkliga orsaken till konflikten eller dölja en annan konflikt mellan intressen eller personligheter. När konflikten håller på att växa fram kan de berörda parterna fortfarande samtala med varandra och kan diskutera rationella lösningar.

- Eskalerad (öppen konflikt). I den här fasen är parterna öppet och känslomässigt i konflikt med varandra och kan eller vill inte längre diskutera lösningar lugnt och rationellt. Andra tenderar att välja sida, eller uppmanas att göra det. I vissa situationer kan man vidta eller överväga att vidta rättsliga åtgärder.

Kriser hoppar däremot direkt till den tredje nivån, utan några synliga mellanliggande steg. De har ofta inte uppstått ur konfliktsituationer utan på grund av ett problem som har uppstått – eller som man har upptäckt – plötsligt. Det kan vara en allvarlig risk, en yttre händelse som får stora konsekvenser och så vidare. Konsten med konflikt- och krishantering är att bedöma orsaker och konsekvenser och skaffa kompletterande information så att man kan fatta beslut och ta fram möjliga lösningar.

Konflikter och kriser kan bero på en mängd olika faktorer. De kan handla om att man är oense om fakta, eller att olika personligheter inte kommer överens. De kan också ha sin grund i faktorer utanför projektet eller till och med utanför organisationen. Beroende på vad som har orsakat konflikten är olika lösningar möjliga.

Kriser kan också klassificeras utifrån deras potentiella konsekvenser. Beroende på vilken nivå det handlar om kan man välja olika strategier för att lugna, lösa eller eskalera konflikten eller krisen.

Tillämpning

- Bedömer konfliktfasen.
- Analyserar orsakerna till en konflikt eller kris.
- Analyserar de potentiella konsekvenserna av en konflikt eller kris.
- Har olika strategier att välja mellan för att hantera konflikter eller kriser.

4.4.7.3. Medlar i och löser konflikter och kriser och/eller hanterar deras konsekvenser

Beskrivning

Ofta måste konflikt- eller krishanteringen ske i en situation där individer och/eller grupper är arga eller i panik. Individen måste på så kort tid som möjligt hämta in information, överväga alternativen, försöka hitta en positiv och helst samverkansbaserad lösning och – framför allt – behålla lugnet och kontrollen. Under sådana omständigheter är det viktigt att kunna behålla lugnet och omdömet. I krissituationer är det viktigaste att kunna agera beslutsamt.

Det går till exempel att lösa konflikter med hjälp av samarbete, kompromisser, förebyggande insatser eller genom att utnyttja makt. Vilken metod man använder beror på hur man bäst skapar balans mellan sina egna och andras intressen. Samarbetsinriktad konflikthantering bygger på att alla parter är villiga att kompromissa.

I ett tidigt skede av en konflikt kan individen agera som moderator/medlare – åtminstone om individen inte själv är inblandad i konflikten. Individen sammanför parterna i konflikten och hjälper dem att kommunicera utan att vara alltför dömande. I senare faser av konflikten kan man behöva använda makt, eskalera till högre chefer, professionell medling och/eller vidta rättsliga åtgärder.

Tillämpning

- Tar upp problem öppet.
- Skapar ett konstruktivt diskussionsklimat.
- Väljer och använder rätt metod för att lösa konflikten eller krisen.
- Vidtar disciplinära eller rättsliga åtgärder vid behov.

4.4.7.4. Identifierar och delar med sig av lärdomar av konflikter och kriser för att förbättra hanteringen i framtiden

Beskrivning

När en konflikt är löst är det viktigt att återskapa en känsla av harmoni och jämvikt i gruppen.

Att lära sig av konflikter och kriser betyder att individen kan ifrågasätta grunder och orsaker till en konflikt på metanivå. Dessutom kan individen skilja mellan slumpvisa sammanhang och de faktiska orsakerna till en konflikt eller kris, dra lärdom av dem och uppmuntra teamet att göra detsamma, så att de bättre kan hantera liknande situationer i framtiden.

Tillämpning

- Återställer stämningen i teamet.
- Motiverar teamet att vara medvetna om sina egna bidrag till konflikten och lära sig av dessa.
- Använder konflikter på ett positivt sätt för att komma vidare.
- Stärker teamets sammanhållning och styrka inför eventuella konflikter och kriser i framtiden.

4.4.8. Innovativt ledarskap

Definition

Innovativt ledarskap är förmågan att använda olika tekniker och tankemodeller för att definiera, analysera, prioritera, hitta alternativ till och hantera eller lösa utmaningar och problem. Det här kräver ofta att man tänker och agerar nytänkande och fantasirikt och stimulerar kreativiteten såväl hos enskilda teammedlemmar som i teamet som helhet. Förmågan att utnyttja befintliga resurser är en bra egenskap att ha när man ställs inför risker, möjligheter, problem och svåra situationer.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna hantera osäkerhet, problem, förändringar, begränsningar och stressiga situationer på ett effektivt sätt genom att ständigt och systematiskt söka nya, bättre och effektivare strategier och/eller lösningar.

Beskrivning

Innovativt ledarskap handlar om att göra det mesta möjliga av det man har. Det handlar alltså inte bara om att skapa något nytt, utan om att använda det man redan har på ett bättre, snabbare eller billigare sätt. Individen skaffar sig kapabla medarbetare till teamet som har förmågan att tackla svårigheter och nya situationer, för att stimulera, utvärdera och agera på idéer som kan vara till nytta för processen, resultatet eller målen. Ofta måste man "sälja in" sina idéer till teamet innan de blir accepterade. För att få den typen av acceptans måste man ha en laganda som är öppen för kreativitet och innovation. Sedan brukar andra i teamet ofta ställa sig bakom idén och finjustera den så att den får ännu större acceptans.

Att kunna utnyttja befintliga resurser maximalt är en av de viktigaste kompetenserna för att projekt ska lyckas. Det gör det lättare att lösa problem och motiverar medlemmarna i teamet att samarbeta för att utveckla idén till en fungerande lösning. Man måste dock använda kreativitet med omdöme i projektteamet, så att man inte tappar fokus på att nå det överenskomna resultatet för projektet. Det är också väldigt viktigt att använda konceptbaserade och analytiska metoder för att hantera det informationsöverflöd som finns i många projekt och organisationer. Att kunna dra ut, presentera eller rapportera rätt information i rätt tid är avgörande för att lyckas.

Kunskaper

- Tekniker för att hämta in andras åsikter.
- Konceptbaserat tänkande.
- Abstraktionstekniker.
- Metoder för strategiskt tänkande.
- Analystekniker.
- Konvergent och divergent tänkande.
- Kreativitetsmetoder.
- Innovationsprocesser och tekniker.
- Copingmetoder.
- Lateralt tänkande.
- Systemtänkande.
- Synergi- och helhetstänkande.
- Scenarioanalys.
- SWOT-teknik.
- PESTLE-analys.

- Kreativitetsteorier.
- Brainstormingstekniker, till exempel lateralt tänkande.
- Konvergerande tekniker (komparativ analys, intervjutekniker).

Färdigheter och förmågor

- Analytisk förmåga.
- Möjliggöra diskussioner och grupparbeten.
- Välja lämpliga metoder och tekniker för att förmedla information.
- Tänka utanför ramarna – nya sätt att göra saker och ting.
- Föreställa sig en okänd situation i framtiden.
- Vara resiliënt.
- Hantera misstag och misslyckanden.
- Identifiera och se olika perspektiv.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Practice 1: Design
- Practice 2: Mål och nytta
- Practice 10: Planering och kontroll
- Practice 11: Risk och möjlighet

Kompetensindikatorer

4.4.8.1. Stimulerar och stöder en öppen och kreativ miljö

Beskrivning

Individen skapar en arbetsmiljö som uppmuntrar människor att dela med sig av sitt kunnande och bidra med sina idéer och åsikter. För att stimulera och stödja kreativitet och innovation måste individen vara öppen för originella och fantasirika sätt att lösa problem. Det kan handla om nya produkter, processer eller rutiner, eller att se över specifika uppgifter eller roller och ansvarsområden. Individen kan se till att andra känner sig trygga med att uttrycka sig, så att projektet kan dra nytta av deras bidrag, förslag, idéer och frågeställningar. Det här är nödvändigt om man ska kunna ta vara på andras kunnande och erfarenheter. Öppenhet är viktigt eftersom yrkesfolk med olika bakgrund och kunnande måste kunna samarbeta i ett projekt. De flesta teammedlemmar har sina specialistområden där de vet mer än du. Relationerna inom gruppen bygger på ömsesidig respekt, förtroende och tillförlitlighet. Därför bör individen regelbundet be om input och visa att han eller hon är villig att förstå och även ta till sig andras idéer. Allt har givetvis sin tid och plats. Individen bör alltså tydligt visa när det är läge att komma med kreativ input och när det är mindre lämpligt.

Tillämpning

- Uppmuntrar människor att dela med sig av sina kunskaper och bidra med sina åsikter.
- Stimulerar och stöder kreativitet när det är lämpligt.
- Använder och stimulerar nytänkande och fantasifulla sätt att övervinna hinder.
- Ber om input från andra och visar att man vill överväga och/eller genomföra andras förslag.
- Tar hänsyn till andra människors perspektiv.

4.4.8.2. Använder konceptuella modeller för att definiera situationer och strategier

Beskrivning

Varje projekt är en unik insats för att skapa något nytt. Utom i de allra enklaste projekt kräver detta abstraktions- och konceptualiseringsförmåga. Det betyder att man måste kunna bryta ned eller reducera ämnet i fråga (oavsett om det handlar om ett resultat, en plan, ett krav, en risk, en situation eller ett problem) till mindre delar och integrera dem i nya och användbara idéer. Individen måste använda konceptbaserat tänkande och även ta vara på kunskapen hos sina teammedlemmar. Konceptbaserat tänkande betyder också att man måste vara medveten om att problem ofta har flera orsaker som knyter an till varandra i ett större sammanhang och att olika typer av problemlösning kommer att få olika konsekvenser för andra delar såväl inom som utanför projektet.

Tillämpning

- Använder eller lyfter fram konceptbaserat tänkande när det är lämpligt.
- Vet att problem ofta har flera orsaker och att lösningar ofta har flera effekter.
- Använder systemiskt tänkande.

4.4.8.3. Tillämpar analystekniker för att analysera situationer, ekonomisk och organisatorisk information samt trender

Beskrivning

Individen kan analysera (eller delegera analysen av) komplexa situationer eller problem och hitta lösningar och alternativ. Individen kan också analysera och ta fram användbar information och användbara trender ur komplexa data och presentera eller rapportera slutsatserna på ett tydligt sätt. Att vara analytiskt skicklig betyder att man kan använda olika metoder för att upptäcka de verkliga orsakerna bakom ett problem och vidta eller föreslå rätt åtgärder för att lösa det.

Tillämpning

- Använder olika analystekniker.
- Analyserar problem för att upptäcka orsaker och möjliga lösningar.
- Analyserar komplexa datasamlingar och drar ut relevant information.
- Gör tydliga rapporter och presenterar slutsatser, sammanfattningar och trender med utgångspunkt i data.

4.4.8.4. Främjar och använder kreativa tekniker för att hitta alternativ och lösningar

Beskrivning

Kreativa tekniker bör användas för att hitta lösningar. Dessa tekniker kan vara "divergerande" eller "konvergerande". När det uppstår problem måste individen avgöra om det är lämpligt att använda en kreativ strategi eller ej. Om det är lämpligt att använda en kreativ strategi måste individen avgöra vilka metoder som ska användas.

När man har beskrivit problemet eller frågan (till exempel med konceptbaserat tänkande och/eller analystekniker) följer en divergerande kreativ fas då man tar fram möjliga lösningar.

Det kan vara bra att ha ett brainstormingmöte, där medlemmar i teamet och andra i organisationen som kan bidra träffas och tar fram idéer. Andra vanliga tekniker är mindmapping, storyboarding, visualisering och så vidare. Oavsett vilken metod man använder för att hitta en kreativ lösning gäller det att titta på frågan ur olika perspektiv och använda flera olika verktyg, sunt förnuft, intuition och erfarenhet.

Sedan kommer en mer analytisk, konvergerande etapp där man tittar närmare på möjliga lösningar och hur de skulle påverka problemet eller frågan. Konvergerande teknik är till exempel viktade urval, kraftfältanalys och så vidare. De idéer som verkar mest lovande finjusteras ytterligare och slutligen väljer man de bästa koncepten/lösningarna.

Tillämpning

- Använder kreativ teknik när det är lämpligt.
- Använder divergerande tekniker.
- Använder konvergerande tekniker.
- Tar in flera synpunkter och förmågor.
- Kartlägger ömsesidiga beroenden.

4.4.8.5. Främjar en helhetssyn på projektet och dess kontext för att förbättra beslutsfattande

Beskrivning

Att främja en helhetssyn betyder att man tittar på en aktuell situation utifrån hela sammanhanget för projektet, till exempel företagets strategier, andra aktiviteter och/eller projekt som pågår samtidigt. Individen använder flera perspektiv för att bedöma och hantera situationer. Individen förstår vilken betydelse detaljer har och kan urskilja detaljerna i helhetsbilden. Individen förstår kopplingen mellan situationen och dess kontext och kan fatta eller främja beslut som bygger på att man förstår en mängd olika påverkansfaktorer, intressen och möjligheter. Individen kan också förklara helheten för andra, både inom och utanför projektet.

Tillämpning

- Visar prov på helhetstänkande och kan förklara helheten.
- Använder flera perspektiv för att analysera och hantera den aktuella situationen.
- Förstår hur projektet hänger ihop med det större sammanhanget och agerar utifrån det.

4.4.9. Förhandling

Definition

En förhandling är en process mellan två eller flera parter för att balansera olika intressen, behov och förväntningar i syfte att nå en gemensam överenskommelse och ett gemensamt åtagande och samtidigt bevara en bra arbetsrelation. Förhandlingar kan vara både formella och informella och kan omfatta inköp, anställningar eller försäljning, eller krav, budget och resurser i projekt.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna göra tillfredsställande överenskommelser med andra med hjälp av förhandlingsmetoder.

Beskrivning

Överenskommelser bygger på ståndpunkter som ska tillgodose intressen, behov och förväntningar hos alla parter. Förhandlingar kan vara politiska eller kommersiella och innebär ofta att man måste nå kompromisser som inte alla parter är särskilt nöjda med. Intressen, behov och förväntningar handlar ofta om känslor såväl som fakta och det är inte alltid lätt att få hela bilden klar för sig. Det är vanligt att förhandlingsprocessen påverkas av parternas olika maktpositioner och omständigheter: detta kan kallas "inflytande".

Förhandlarna måste skaffa sig information om de här frågorna och om det inte går att få fram tillräckligt mycket fakta måste man göra antaganden. För att stärka sina chanser till en lyckad förhandling bör man arbeta med ett antal alternativ som kan tillgodose olika intressen, behov och förväntningar. Man kan behöva använda olika tekniker, taktiker och strategier i förhandlingarna.

Kunskaper

- Förhandlingsteorier.
- Förhandlingstekniker.
- Förhandlingstaktiker.
- Förhandlingsfaser.
- BATEF (bästa alternativ till en förhandlingslösning).
- Avtalsmallar och avtalstyper.
- Lagar och bestämmelser som berör avtal och kontrakt.
- Analys av kulturella aspekter och taktiker.

Färdigheter och förmågor

- Identifierar önskat resultat.
- Bestämmdhet och drivkraft för att nå önskat resultat.
- Empati.
- Tålamod.
- Övertalning.
- Skapa och upprätthålla förtroende och goda arbetsrelationer.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Practice 1: Design
- Practice 2: Mål och nytta
- Practice 9: Inköp
- Practice 10: Planering och kontroll.

Kompetensindikatorer

4.4.9.1. Identifierar och analyserar intressena hos alla parter i förhandlingen

Beskrivning

För att få ett lyckat resultat är det avgörande att man förstår vilka prioriteringar förhandlingsparterna har. Den som leder eller deltar i förhandlingarna bör först använda alla metoder som står till buds för att samla in hårda och mjuka uppgifter om alla parters intressen, behov och förväntningar. Sedan analyserar man dessa för att få fram prioriteringar och identifiera luckor där det krävs mer efterforskningar. Ofta kan man behöva göra antaganden om de andra parternas prioriteringar.

Tillämpning

- Känner till och reflekterar över egna intressen, behov och begränsningar.
- Samlar in och dokumenterar relevanta hårda och mjuka uppgifter om intressen, behov och förväntningar hos alla berörda parter.
- Analyserar och dokumenterar tillgänglig information för att identifiera de egna prioriteringarna och sannolika prioriteringar hos de andra parterna.

4.4.9.2. Utvecklar och utvärderar alternativ och möjligheter som kan tillgodose alla parters behov

Beskrivning

Individen kan identifiera kompromisser, alternativ och alternativa förhandlingslösningar. Dessa utvecklas under förberedelserna inför förhandlingarna och kan ändras under pågående förhandlingar allteftersom tillfälle ges och situationen förändras. Kompromisser, alternativ och möjligheter bör vara anpassade efter förhandlingsparternas intressen för att vara användbara under förhandlingsprocessen. Man bör också identifiera det bästa alternativet till en förhandlingslösning (BATEF).

Tillämpning

- Identifierar kompromisser, alternativ och alternativa lösningar som bygger på en analys av alla parters intressen, behov och prioriteringar.
- Föreslår rätt alternativ vid rätt tidpunkt på rätt sätt.

4.4.9.3. Utformar en förhandlingsstrategi som är förenlig med de egna målen och är acceptabel för alla berörda parter

Beskrivning

Förhandlingsstrategin ska vara inriktad på det som individen tycker är avgörande för att få ett lyckat resultat. Innan förhandlingarna inleds måste individen välja strategi, tekniker och taktiker som kommer att göra det möjligt att nå bästa möjliga resultat för projektet. Strategin kan till exempel bero på maktbalansen mellan parterna, vad som står på spel, budgetvillkor, politik, kulturella aspekter och förhandlarnas förmåga. Man bör välja den strategi som passar bäst för projektets intressen och som inte skadar relationerna med de intressenter som berörs. Individen bör också se över reservstrategier som täcker "vad händer om"-scenarier.

I strategin ingår även att välja de personer som ska driva förhandlingen och vilket mandat de ska få (förhandlingsutrymme, frihet, roller och ansvarsområden). I vissa fall går det också att göra val som gäller den andra parten och/eller förhandlingsutrymmet (vem ska man förhandla med om vad).

Man bör tänka över det här alternativet noga, eftersom de val man gör kan ge negativa eller positiva resultat i ett senare skede.

Tillämpning

- Identifierar vilka förhandlingsstrategier som är tänkbara för att nå önskat resultat.
- Identifierar reservstrategier och andra alternativ för att hantera ”vad händer om”-scenarier.
- Väljer en förhandlingsstrategi och kan förklara varför man valde just den.
- Analyserar och väljer förhandlingsteknik och -taktik som stöder den förhandlingsstrategi man vill använda.
- Identifierar viktiga parter som bör delta i förhandlingen och beskriver tydligt deras mandat.

4.4.9.4. Förhandlar fram överenskommelser med andra parter som är förenliga med de egna målen

Beskrivning

En överenskommelse nås genom förhandlingar med hjälp av de valda strategierna, verktygen och taktikerna, utan att de andra berörda parterna stöts bort. Förhandlingar kan bedrivas under lång tid och kan ske stegvis i olika faser. I en tillfredsställande överenskommelse är alla parter tillräckligt nöjda med resultatet, kommer att uppfylla sina åtaganden, tycker att de andra parterna förhandlade på ett rättvist sätt, känner sig respekterade och kommer att delta i förhandlingar igen. Om det inte går att nå en överenskommelse eller om de resultat som är möjliga inte är acceptabla, genomför man det bästa alternativet till en förhandlingslösning (BATEF).

Den bästa möjliga lösningen är ofta den som är hållbar och ger bäst resultat på lång sikt för alla parter. Det kan finnas vissa situationer där detta inte går eller inte är önskvärt. I så fall kan man behöva kompromissa för att få önskat resultat. I många fall dokumenteras de överenskomna resultaten så att man kan hänvisa till dem längre fram.

Tillämpning

- Förhandlar med hjälp av teknik och taktik som är lämplig för omständigheterna i syfte att nå det resultat man vill ha.
- Förhandlar för att nå en hållbar överenskommelse.
- Visar tålamod och drivkraft för att få till stånd en hållbar överenskommelse.
- Genomför BATEF om det inte går att nå en hållbar överenskommelse.
- Dokumenterar förhandlingsresultatet.

4.4.9.5. Upptäcker och utnyttjar nya möjligheter till försäljning och förvärv

Beskrivning

Individen arbetar hela tiden för att förverkliga processerna och nå överenskomna resultat snabbare, bättre och/eller billigare. Det betyder att individen måste vara bra på att upptäcka möjligheter att göra detta. Beroende på situationen kan det till exempel handla om att leta nya leverantörer eller omförhandla gamla avtal, undersöka hur man kan erbjuda tjänster till nya kunder, förhandla om bättre villkor med intressenter eller uppmana team eller teammedlemmar att göra sina arbetsuppgifter tidigare, bättre och/eller snabbare. När nya möjligheter har upptäckts kan förhandlingen inledas.

Man bör utgå från projektets och organisationens intressen när man bestämmer vilket resultat man vill få. Är det bäst för organisationen att bevara status quo eller att arbeta för att förbättra läget? Här tar individen också hänsyn till att förhandlingar tar tid och kraft och att de kan påverka de nuvarande relationerna med förhandlingsparterna.

Tillämpning

- Letar efter möjligheter att uppnå det överenskomna resultatet snabbare, bättre och/eller billigare.
- Överväger alternativ till den nuvarande situationen och de befintliga överenskommelserna.
- Tar hänsyn till hur alternativen kommer att påverka de nuvarande relationerna.

4.4.10. Resultatinriktning

Definition

Resultatinriktning handlar om att individen hela tiden håller fokus på projektets resultat. Individen prioriterar medel och resurser för att ta itu med problem, utmaningar och hinder och skapa ett så bra resultat som möjligt för alla berörda parter. Individen sätter hela tiden resultatet främst i diskussionerna och teamet arbetar för att nå det resultatet. Om man är resultatinriktad spelar produktiviteten en avgörande roll. Att vara produktiv betyder att man använder resurserna så effektivt som möjligt och att man når resultat (insatserna har avsedd effekt). Individen måste planera och använda resurser effektivt för att uppnå de överenskomna målen på ett ändamålsenligt sätt.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna fokusera på de överenskomna effekterna och arbeta för att projektet ska bli framgångsrikt.

Beskrivning

Under ett projekts livstid kommer det mesta av arbetet att handla om att definiera och hantera arbetsuppgifter och att lösa små och stora problem. Det betyder att man hela tiden måste göra olika val om prioriteringar, allokering, vilken teknik som ska användas och så vidare. Alla dessa val blir enklare om man utgår från resultatinriktning: Kommer det här arbetet att ge önskat resultat eller göra processen snabbare, billigare och/eller bättre?

Resultatinriktning handlar om att individen och teamet fokuserar på de viktigaste målen för att få bästa möjliga resultat för alla berörda parter. Individen måste se till att det överenskomna resultatet tillfredsställer intressenterna. Detta gäller även för eventuella förändringar som man beslutar om under projektets gång. Individen måste kunna fokusera på resultatet och samtidigt vara medveten om och ta itu med eventuella etiska eller rättsliga frågor eller miljöfrågor som påverkar projektet. Resultatinriktning innebär också att man fokuserar på teamet och de berörda intressenterna för att leverera det resultat som krävs. Det betyder att man kan identifiera problem, använda olika metoder för att fastställa orsakerna och att hitta och genomföra lösningar.

För att uppnå det resultat som krävs och som man har kommit överens om med intressenterna måste individen ta reda på vad de olika deltagarna i projektet själva vill få ut av det. Individen måste använda och utveckla teammedlemmarna med hänsyn till deras förväntningar.

Kunskaper

- Organisationsteorier.
- Effektivitetsprinciper.
- Principer för effektoppnåelse.
- Produktivitetsprinciper.

Färdigheter och förmågor

- Delegering.
- Effektivitet, effektoppnåelse och produktivitet.
- Entreprenörskap.
- Integration av sociala, tekniska och miljömässiga aspekter.
- Lyhördhet för vad man får och inte får göra i organisationen.
- Hantering av förväntningar.
- Identifiering och bedömning av alternativa lösningar.

- Kan kombinera helhetsbilden med fokus på avgörande detaljer.
- Analys av total nytta.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "People".
- Perspective 1: Strategi.
- Practice 1: Design
- Practice 2: Mål och nytta
- Practice 6: Kvalitet
- Practice 10: Planering och kontroll
- Practice 11: Risk och möjlighet.
- Practice 12: Intressenter.

Kompetensindikatorer

4.4.10.1. Bedömer alla beslut och handlingar utifrån deras påverkan på projektets framgång och organisationens mål

Beskrivning

Individen agerar alltid med projektets mål i sikte, det vill säga att lyckas med projektet. Detta mål ligger hela tiden till grund för individens beslut och handlingar. Alla val vi gör kan få negativa eller positiva effekter i ett senare skede, vilket man alltid måste vara medveten om. Individen bedömer händelseutvecklingen enligt följande kriterier: Kommer det här att ge önskat resultat (eller vara ett hot mot dem) eller göra processen snabbare, billigare och/eller bättre och därmed mer lyckad?

Tillämpning

- Alla åtgärder baseras på hänsyn till projektets mål och överenskomna effekter.
- Formulerar egna mål utifrån projektets mål och effekt.
- Utformar projektstrategin utifrån målen.
- Bedömer alla beslut och handlingar utifrån deras påverkan på framgången med projektet.

4.4.10.2. Balanserar behov och medel för att optimera effekt och framgång

Beskrivning

Alla val innebär att man måste ge eller neka att ge medel (resurser, pengar, tid, uppmärksamhet) till vissa åtgärder (arbetsuppgifter, beslut, frågor, problem och så vidare) utifrån hur man uppfattar behoven. För att fördela medlen på bästa sätt måste individen ha en klar bild av projektets prioriteringar och utgå från den för att prioritera de olika behoven och balansera fördelningen utifrån prioriteringarna. Det här kan betyda att man i ett visst skede inte uppmärksammar eller tilldelar resurser för upplevda utmaningar eller problem, för att man bedömer att andra behov är mer prioriterade.

Tillämpning

- Bedömer och prioriterar olika behov.
- Förklarar varför vissa åtgärder prioriteras högre.
- Använder resultatenriktningen för att säga nej (och förklara varför).

4.4.10.3. Skapar och upprätthåller en hälsosam, säker och produktiv arbetsmiljö

Beskrivning

Att skapa och upprätthålla en hälsosam, säker och produktiv arbetsmiljö innebär att man ger teamet alla verktyg som behövs och begränsar de distraherande inslagen, så att teamet kan fokusera på att arbeta effektivt. Individen fungerar som en buffert mellan omvärlden och teammedlemmarna och tar hand om osäkra eller svårtolkade faktorer som kan störa arbetet och försämra fokus på resultatet. Dessutom ger individen teamet tillgång till den infrastruktur och de resurser som behövs.

Tillämpning

- Skyddar teamet från störningar utifrån.
- Skapar och upprätthåller hälsosamma, säkra och stabila arbetsförhållanden.
- Skapar en tydlig uppsättning arbetsuppgifter för medlemmarna i teamet.
- Tillhandahåller de resurser och den infrastruktur som behövs.

4.4.10.4. Marknadsför och säljer in projektet, dess processer och resultat

Beskrivning

Individen måste ofta fungera som ambassadör och förespråkare för projektet och förklara varför, hur och vad (projektets mål, strategi, processer och överenskomna resultat) för alla berörda parter. Marknadsföringen stärker resultatinriktningen genom att förtydliga vilka resultat som ska uppnås och varför de behövs. Det kan man till exempel göra genom att rapportera regelbundet och engagera intressenterna. Men det är minst lika vanligt att man använder formell och informell kommunikation och marknadsföring, vilket kan omfatta allt från samtal med teammedlemmarna i fikarummet till formella presentationer. Den här marknadsföringen – att "sälja in" projektet – bör ingå i all kommunikation från individen. Individen bör också helst uppmana teammedlemmarna, projektägaren och andra att vara med i marknadsföringen.

Tillämpning

- Försvarar och marknadsför mål, strategi, processer och överenskomna resultat.
- Söker möjligheter och arenor för att marknadsföra projektet.
- Uppmanar andra att delta i marknadsföringen av projektet.

4.4.10.5. Skapar resultat och får acceptans

Beskrivning

Det avgörande provet för varje individ är om han eller hon kan leverera eller förverkliga vad som utlovats – nå resultat. För detta krävs en tydlig resursplan, planerade resultat, en stark tro på den egna kapaciteten och på teamets förmåga att hantera hinder och problem, och dessutom en stark vilja att leverera.

Individen vet att effektivitet (efficiency) inte är detsamma som effektuppnåelse (effectiveness), dvs. att något har avsedd effekt. Effektuppnåelse (eng. effectiveness) handlar om att nå planerade mål (till exempel uppnå det överenskomna resultatet enligt den tidsplan, budget, kvalitet man kommit överens om), medan effektivitet (eng. efficiency) handlar om att göra detta till lägsta nödvändiga kostnad och tid (vilket man till exempel kan mäta genom att jämföra det planerade antalet personer med det faktiska antalet). Därför måste individen hela tiden titta efter möjligheter att uppnå de överenskomna resultaten snabbare, billigare eller bättre. Individen måste också kunna entusiasmera sina medarbetare och samtidigt upprätthålla den planerade produktiviteten, veta vad man själv får och inte får göra (och komma undan med) i en viss situation eller organisation och vad som är lämpligt diplomatiskt.

Tillämpning

- Kan skilja mellan begreppen effektivitet (efficiency), effektuppnåelse (effectiveness) och produktivitet.
- Planerar och upprätthåller planerad effektivitet, effektuppnåelse och produktivitet.
- Visar förmåga att få saker och ting gjorda.
- Fokuserar på och uppvisar kontinuerlig förbättring.
- Tänker på lösningar, inte problem.
- Övervinner motstånd.
- Vet vilka begränsningarna är för att nå resultat och tar itu med de begränsningarna.

4.5. Practice

Kompetensområdet "Practice" handlar om centrala projektkompetenser.

Det innehåller tretton kompetenselement:

- **Projektdesign**
- **Krav och mål**
- **Omfattning**
- **Tid**
- **Organisation och information**
- **Kvalitet**
- **Ekonomi**
- **Resurser**
- **Anskaffning**
- **Planering och uppföljning**
- **Risk och möjligheter**
- **Intressenter**

4.5.1. Projektdesign

Definition

Designen är utformningen av uppdraget och beskriver hur individen tolkar och bedömer organisationens (eller organisationernas) krav, önskemål och påverkan och hur man gör för att översätta dem till projektets övergripande design med så goda förutsättningar att lyckas som möjligt. Designen utgår från denna yttre kontext och skapar en skiss – en ritning eller övergripande arkitektur för hur projektet ska läggas upp och ledas. Här ingår resurser, ekonomi, intressenters mål, nytta och organisatoriska förändringar, risker och möjligheter, styrning, leverans, prioriteringar och tidsperspektiv. Eftersom alla yttre faktorer och framgångskriterier (och/eller hur relevanta man tycker att de är) ofta förändras över tid måste projektledaren se över designen med jämna mellanrum och justera den om det behövs.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna integrera alla kontextuella och sociala aspekter och utforma den bästa strategin för att ett projekt ska vinna acceptans och bli framgångsrikt.

Beskrivning

Design handlar om att utveckla, genomföra och upprätthålla den bästa strategin för att nå organisationens mål och samtidigt ta hänsyn till alla formella och informella faktorer som hjälper eller hindrar organisationen att nå sina mål eller projektet att lyckas. I designen ingår att ta hänsyn till organisationens avsikter, styrning, strukturer och processer, standarder och bestämmelser, kulturella aspekter, individuella intressen och gruppens intressen och samtidigt vara medveten om de olika faktorerna i samhället i stort. När man väljer strategi är det också viktigt att använda sig av lärdomar från andra projekt inom organisationen, branschen eller externt och samtidigt ta hänsyn till förutsättningarna för det specifika projektet.

Design berör en rad olika aspekter, som beslutsfattande, rapportering och resurser, men också hur man följer standarder och bestämmelser och anpassar sig till kulturella normer och värderingar (i organisationen och i samhället i stort). Man måste också ta hänsyn till sådant som upplevd nytta, motivation, kommunikation inom gruppen och med intressenter och så vidare. Att definiera de här målen, faktorerna och kriterierna tydligt och klart är ett överordnat krav initialt och under hela projektets gång. Den här aktiviteten leder fram till en schematisk situationsskiss på hög nivå, som sedan överförs till specifika åtgärder som bör leda till att projektet blir framgångsrikt.

Strategin ska också beskriva lednings- och kontrollfilosofin. Arkitekturen ger vägledning för arbetsuppgifterna i de enskilda komponenterna och var i projektet de återfinns.

Valet av strategi och designaktiviteterna måste göras innan man sätter igång med i att planera, organisera och genomföra projektet. Dessutom bör man regelbundet se över och ifrågasätta den valda strategin under hela projektets gång, eftersom förutsättningarna kan ändras såväl inom projektet som i det större sammanhanget.

Kunskaper

- Kritiska framgångsfaktorer.
- Framgångskriterier.
- Lärdomar.
- Benchmarking.
- Komplexitet.

- Projekt-, program-, portföljframgång.
- Projektlednings-, programlednings-, portföljledningsframgång.
- Projektlednings-, programlednings-, portföljledningsverktyg.
- Ledarstilar.
- Strategi.
- De tre begränsningarna (projekttriangeln eller järntriangeln).
- Resultathantering.
- Organisationens regler och metoder för projektdesign.
- Särskilda metoder som är relaterade till affärsområde och kontext.
- Organisationsmodeller, till exempel beredskapsteori.
- Förändringsteori.

Färdigheter och förmågor

- Medvetenhet om sammanhanget.
- Systemtänkande.
- Resultatinriktning.
- Förbättringar genom/integration av lärdomar.
- Strukturell upplösning.
- Analys och syntes.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Alla övriga KE inom området "Perspective".
- People 5: Ledarskap.
- People 8: Innovativt ledarskap.
- People 9: Förhandling.
- People 10: Resultatinriktning.

Kompetensindikatorer

4.5.1.1. Identifierar, prioriterar och granskar framgångskriterier

Beskrivning

Intressenterna använder framgångskriterier för att mäta och bedöma projektets framgång. Kriterierna kan vara både formella och informella. Formella kriterier handlar om projektets fastställda mål. Att nå målen inom de överenskomna ramarna (till exempel strategiska, taktiska och operativa mål) är en – men bara en – del av framgången i ett projekt. De informella kriterier som intressenterna använder för att bedöma resultatet är också viktiga. Det kan till exempel handla om de verkliga skälen till att projektet startades, fick stöd, stötte på hinder eller avslutades. Framgångskriterierna berör också det större sammanhanget – personliga intressen och gruppintressen som påverkas av projektet eller dess resultat, beroende på hur ett projekt stöttar eller hindrar andra projekt och program, aktiviteter, mål, resurser och så vidare.

Individen sammanställer, bekräftar, prioriterar och uppfyller projektets formella och informella framgångskriterier. Individen måste ta både de formella och de informella kriterierna på allvar, eftersom de kommer att ha stor betydelse för intressenternas vilja att stödja eller samarbeta med projektet, vilket får direkt inverkan på projektets framgång.

Framgångskriterierna spelar en avgörande roll för vilken strategi som används. Om det viktigaste kriteriet till exempel är slutproduktens kvalitet, kommer kvalitetsprocesser, kvalitetsgranskningar, kvalitetssäkring och kvalitetshänsyn att ha en viktig roll i den valda strategin. Ett projekt som framför allt har fokus på tid (snabb leverans) eller budget kommer att ha en helt annan strategi. Framgångsfaktorer är element som individen kan lägga in i sitt projekt för att öka sannolikheten för att framgångskriterierna ska uppfyllas och resultatet ska bli lyckat. Dessa faktorer har många olika ursprung och kan se ut på olika sätt. De kan handla om allt från att använda (eller undvika) vissa verktyg, metoder eller tekniker, välja specifika resurser, organisationens utformning, etapper, rapporterings- och kommunikationsverktyg och -stilar, kvalitetsmetoder och så vidare. Faktorerna och kriterierna kan variera i betydelse under projektets gång på grund av sammanhanget eller sociala aspekter eller dynamiken i projektet i sig. Därför kontrollerar individen med jämna mellanrum att framgångskriterierna fortfarande är aktuella och relevanta och anpassar strategin vid behov. Det kan till och med bli aktuellt att uppmana organisationen att avsluta projektet i förtid.

Tillämpning

- Identifierar, klassificerar, utvärderar och prioriterar påverkan från var och en av de fem Perspective-elementen som är relevanta för att lyckas.
- Identifierar och bedömer formella och informella faktorer som påverkar.
- Utvärderar och prioriterar framgångskriterier från var och en av de fem Perspective-elementen.
- Identifierar och bedömer formella och informella framgångskriterier.
- Identifierar och använder relevanta framgångsfaktorer.
- Gör regelbundna bedömningar av att framgångskriterierna fortfarande är relevanta.
- Gör regelbundna bedömningar av att framgångsfaktorerna fortfarande är relevanta.

4.5.1.2. Granskar, tillämpar och utbyter lärdomar från och med andra projekt

Beskrivning

När projektet påbörjas sammanställer individen lärdomarna från tidigare projekt (både från den egna organisationen och från andra håll, bland annat genom efterforskningar och jämförelser) och tillämpar dem i det aktuella projektet. Individen utvärderar regelbundet strategin och lärdomarna av projektet (tillsammans med teamet och berörda intressenter) under projektets gång och i slutet av projektet. Den övriga organisationen ska få ta del av lärdomarna. Individen känner till och använder olika metoder och verktyg för att dela med sig av lärdomarna till organisationen (till exempel strategiskt projektkontor, kunskapsbas, internt socialt nät och så vidare).

Tillämpning

- Är medveten om och samlar in lärdomar från tidigare projekt.
- Tillämpar relevanta lärdomar.
- Är medveten om och använder forsknings- och benchmarkingmetoder för att förbättra projektets resultat.
- Identifierar lärdomar av projektet och låter organisationen ta del av dem.

4.5.1.3. Fastställer komplexiteten och hur den påverkar strategin

Beskrivning

För att välja en lämplig strategi på bästa sätt måste individen ta hänsyn till komplexiteten i det specifika projektet – komplexiteten i det överenskomna resultatet och/eller i de projektprocesser som krävs. Komplexiteten kan bero på många olika saker. Projektets resultat eller de interna processer som projektet måste använda kanske är innovativa, tekniskt komplicerade och/eller starkt sammanlänkade med varandra. Projektet kanske omfattar många team, människor, leverantörer, grader av beroende och så vidare. Projektet kanske ska genomföras i ett komplicerat sammanhang, till exempel med många intressenter med olika intressen, många beröringspunkter med andra processer, projekt, program och så vidare. Det kan vara ont om tid, budgeten kanske är begränsad, resultatet kan vara avgörande för organisationen och så vidare. Individen måste ta hänsyn till alla dessa interna och externa faktorer eftersom de är avgörande när man tar fram den bästa strategin för projektet.

Tillämpning

- Identifierar graden av komplexitet i projektet med hjälp av lämpliga metoder.
- Är medveten om de aspekter som ökar komplexiteten.
- Identifierar och definierar hur specifika processer, begränsningar eller resultat påverkar komplexiteten.
- Identifierar och bedömer hur specifika externa och interna parametrar påverkar komplexiteten.
- Bedömer och vidtar åtgärder för att minska komplexiteten.

4.5.1.4. Väljer och granskar den övergripande projektledningsstrategin

Beskrivning

Individen väljer redan från projektets början en strategi som ger de bästa möjligheterna att lyckas med hänsyn till begränsningarna i form av påverkan och krav från omgivningen, projektets komplexitet, lärdomar, kända framgångskriterier och tillgängliga framgångsfaktorer. Strategin kan innehålla en vision (huvudprinciper) och en arkitektur för hur projektet ska lyckas. Strategin kan innehålla en definition (eller förändring) på hög nivå av omfattning, kvalitetsaspekter, organisation, kommunikation, dokumentation, planering eller syn på intressenter, val av resurser, risktolerans, lednings- och resultatkriterier och så vidare. Individen granskar strategin regelbundet, eftersom många kontextuella och sociala faktorer kan ändras under projektets gång.

Tillämpning

- Bedömer och värderar olika möjliga strategier.
- Väljer den strategi för projektet som ger störst möjlighet att lyckas.
- Förklarar och försvarar den valda strategin och dess koppling till projektets framgångar.
- Förklarar den valda strategins viktigaste konsekvenser för projektorganisationen.
- Förklarar den valda strategins viktigaste konsekvenser för moderorganisationen.
- Ser regelbundet över den valda strategin med hänsyn till utvecklingen i omgivningen och internt.
- Ändrar strategin vid behov och förklarar varför.

4.5.1.5. Designar arkitekturen för genomförandet av projektet

Beskrivning

Individen utgår från den valda strategin och gör en övergripande skiss, en ritning eller till och med en arkitektur för projektet. Denna övergripande plan fylls sedan ut med detaljer i formella planer, men den grundläggande designen tar bara hänsyn till de grundläggande valen (till exempel tillverka eller köpa, vattenfallsmodell eller iterativ modell med genomförande i flera steg, interna eller externa resurser, vilka verktyg och metoder som ska användas och så vidare) och vilka konsekvenser varje val får för projektets framgång. Individen väljer också den bästa metoden för att leda projektet. En välfungerande projektledning är avgörande – en förutsättning – för att ett projekt ska lyckas. I vissa fall betyder detta att man behöver välja en stark profil som ledare, i andra fall behövs någon som står på mer jämlik fot med teamet eller intressenterna. Valet varierar ofta beroende på omständigheter och miljön och/eller på vilken fas projektet ligger i. Under projektets gång måste individen regelbundet utvärdera (aspekter på) designen utifrån utveckling och framsteg i projektet, förändringar i omgivningen och krav, kända framgångskriterier och tillgängliga framgångsfaktorer. Detta leder ofta till större eller mindre förändringar i den arkitektur man har valt.

Tillämpning

- Fastställer arkitekturen för att genomföra projektet med hänsyn till resultat och effekt.
- Definierar verksamhetsregler och kontrollfilosofi.
- Följer upp projektet mot arkitekturs olika delar.
- Uppdaterar arkitekturen efter förändringar.

4.5.2. Krav och mål

Definition

Alla projekt startas på grund av att interna och externa intressenter vill uppnå något. Det här kompetenselementet beskriver "varför" ett projekt genomförs. Vilka är målen, vad är nyttan, vilka krav från intressenter ska tillgodoses? Det beror på intressenternas behov, förväntningar, krav och organisationens strategiska mål.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna beskriva förhållandet mellan det som intressenterna vill uppnå och vad projektet kommer att leda fram till.

Beskrivning

Individen kommer att stöta på en mängd definitioner av mål, nytta, effekt, leverabler, värde, krav, resultat och utfall och hur de påverkar varandra. De står för olika sätt att se på kopplingen mellan det som intressenterna vill uppnå och vad projektet kommer att leverera. Individen är medveten om det här och kommer att göra en tydlig definition för projektet av vad som krävs för att svara på frågorna om "varför-hur-vad-när-var-och för vem". Individen sätter igång en process tillsammans med intressenterna för att ta fram en bra definition på vad projektet ska ge dem. Alla dessa aspekter måste sedan omvandlas till tydligt definierade resultat och leverabler för projektet och dessa måste i sin tur skickas tillbaka till intressenterna för att man ska kunna definiera och hantera förväntningarna. Den här processen upprepas i flera steg. Både intressenternas åsikter och projektets resultat och effekt kommer att förändras över tid, vilket betyder att man regelbundet måste göra uppdateringar. Därför genomförs processen i starten och därefter upprepas den regelbundet. Kommunikations-, förhandlings- och analysförmåga är avgörande. För att skapa balans mellan intressenterna är det väldigt vanligt att man använder workshoppar i stället för enskilda samtal. Det gäller att få fram och prioritera intressenternas behov och krav och göra en tydlig definition av vad projektet måste leda till och varför.

Kunskaper

- Temporär och permanent organisation.
- Förväntningar, behov och krav.
- Projektdirektiv.
- Projektsponsor (ägare).
- Lämplig för användning och lämplig för syfte.
- Värdehantering (Value management).
- Acceptanskriterier.
- Kartläggning av nytta.
- Målanalys.
- Strategiutformning.

Färdigheter och förmågor

- Verksamhetens strategi.
- Relationer med intressenter.
- Framtagning av kunskaper.
- Möjliggör workshoppar.
- Intervjuer.

- Formulering av mål (till exempel enligt SMART-metoden).
- Sammanställning och prioritering.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 1: Strategi.
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- People 3: Personlig kommunikation.
- People 5: Ledarskap.
- People 8: Innovativt ledarskap.
- People 9: Förhandling.

Kompetensindikatorer

4.5.2.1. Definierar och utvecklar hierarki för projektets mål

Beskrivning

Det är organisationens behov och mål som gör att ett projekt påbörjas. Projektets mål härleds ur organisationens mål: förklaringar på hög nivå som innehåller logiken bakom projektet och det övergripande sammanhanget för det man vill uppnå med projektet. Ur dessa övergripande mål för projektet härleder man sedan de detaljerade målen, som beskriver de specifika, påtagliga resultat och leverabler som projektet ska generera. Den här målhierarkin påverkas och styrs av både övergripande omständigheter och andra faktorer, till exempel vissa intressenters behov och krav. Projektets uppdragsbeskrivning förklarar de strategiska skälen till att projektet har startats. För det andra definieras projektets detaljerade mål, det vill säga att förverkliga projektets effekt inom ramarna för acceptabel risk, överenskomna tidsplaner och budget. En tredje målkategori är potentiella positiva bieffekter (följdnytta). Det kan till exempel vara att man får nya kunskaper, stärker relationer och får erfarenhet av att använda underleverantörer.

Tillämpning

- Fastställer förhållandet mellan organisatoriska mål och projektmål.
- Fastställer förhållandet mellan projektets övergripande mål och dess detaljerade mål.
- Definierar projektets målhierarki.
- Förklarar meningen med och innehållet i målhierarkin.

4.5.2.2. Identifierar och analyserar behov och krav hos projektets intressenter

Beskrivning

För att kunna identifiera intressenters behov och krav måste man ha kunskaper om och kommunicera med den permanenta organisationen och intressenterna, vilket också inbegriper kunder och slutanvändare. Behov och förväntningar är inte samma sak som fastställda krav. Ofta formuleras inte behoven – de är uppenbara, omedvetna eller dolda. Man bör lyfta fram och uttrycka dessa behov i så stor utsträckning som möjligt och översätta dem till krav. Kraven måste i sin tur analyseras, till exempel med hjälp av värdehanteringsteknik (Value Management-teknik).

Tillämpning

- Förstår skillnaden mellan behov, förväntningar och krav.
- Identifierar och dokumenterar behov och krav hos projektets intressenter.
- Skapar strukturer som gör att leverabler kan spåras tillbaka till kraven.
- Analyserar intressenternas behov och krav.

4.5.2.3. Prioriterar och beslutar om krav och acceptanskriterier

Beskrivning

Efter analys måste kraven prioriteras. Projektspensorn (ägare), högsta ledningen eller externa kunder avgör prioriteringarna. En definition för hur kraven ska dokumenteras måste skapas (till exempel en kravspecifikation som kan vara mer eller mindre detaljerad eller en behovslista med användarberättelser). Kraven bör översättas till acceptanskriterier som leverablerna kan prövas mot.

Tillämpning

- Prioriterar intressenternas behov och krav.
- Dokumenterar och kommer överens om intressenternas behov och krav.
- Stöder och övervakar översättningen av krav till acceptanskriterier.

4.5.3. Omfattning

Definition

Omfattningen avgör projektets inriktning eller innehåll. Där beskrivs resultat, effekt och nytta och vilket arbete som krävs för att nå dem. Där beskrivs också motsatsen – alltså vad som inte ingår i projektet. Omfattningen sätter kort sagt gränserna för projektet.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna ta reda på gränserna för vad som ingår i projektet, hantera dem och förstå hur omfattningen påverkar (och påverkas av) beslut om projektets ledning och genomförande.

Beskrivning

I omfattning ingår processen för att förstå, definiera och hantera projektets specifika innehåll. Men man kan också behöva fastställa vad som inte ingår i projektet. Omfattningen definierar alla gränser, vilket ofta är avgörande för att man ska förstå och fatta beslut om vad som ingår i projektet och vad som inte gör det.

När man avgör omfattningen för ett projekt ska man definiera leverabler, skapa en struktur för att definiera omfattningen (projektstruktur med arbetspaket, *Work Breakdown Structure*) och definiera arbetspaket utifrån detta. Dessutom ska man definiera hur omfattningens konfiguration ska kontrolleras och ge stöd för en kontinuerlig hantering av omfattningen. Genom att övervaka och kontrollera omfattningens konfiguration kan man minska risken för förändringar i omfattningen för vissa projekt. De flesta projekt drivs i en dynamisk miljö, vilket betyder att omfattningen inte kommer att vara statisk. För att se till att projektet hela tiden är relevant för den permanenta organisationen övervakar och kontrollerar man kontinuerligt (de viktigaste) intressenternas behov, önskemål och förväntningar, så att omfattningen blir hållbar.

Kunskaper

- Konfigurationshantering.
- Hierarkiska och icke-hierarkiska strukturer.
- Planeringspaket.
- Definition av omfattning (med uteslutningar).
- Metoder för att fastställa omfattningen, till exempel med hjälp av fallscenarier, historieskrivning.
- Förändringar i omfattningen.
- Begränsningar.
- Design- och kontrollmetoder för leverabler.
- Projektstruktur med arbetspaket (*Work Breakdown Structure*, WBS).
- Produktstruktur med arbetspaket (*Project Breakdown Structure*, PBS).
- Arbetspaket.
- WBS-ordlista.

Färdigheter och förmågor

- Omfattningens konfiguration.
- Prioritering.
- Definiera en WBS.
- Definiera en PBS.
- Använda en WBS-ordlista.
- Agil utveckling.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 1: Strategi.
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- People 5: Ledarskap.
- People 8: Innovativt ledarskap.
- People 9: Förhandling.
- People 10: Resultatinriktning.

Kompetensindikatorer

4.5.3.1. Definierar projektets leverabler

Beskrivning

Projektets leverabler är de materiella och immateriella tillgångar (resultat, tjänster, utfall) i projektet som ska leda till den förväntade effekten och nyttan. Dessutom är projektets leverabler de mätbara resultat som projektledningen bedöms utifrån.

En leverabel är ett materiellt eller immateriellt objekt som har producerats som ett resultat av projektet och som är avsett att levereras till en kund (internt eller externt). Här utökas och kompletteras den målhierarki som beskrivs i kompetenselementet "krav och mål". Projektets leverabler och del-leverabler placeras längst ned i hierarkin. I den grafiska beskrivningen av hierarkin drar man streck mellan mål och leverabler för att visa länkar och inbördes relationer.

Tillämpning

- Definierar projektets leverabler.
- Förstår och kan förklara skillnaden mellan mål och leverabler.
- Organiserar målen och tillhörande leverabler.
- Känner till och använder målhierarkin och förstår syftet med den.

4.5.3.2. Strukturerar projektets omfattning

Beskrivning

Att strukturera omfattningen innebär att allt projektt innehåll delas upp systematiskt i deluppgifter och arbetsmoment. Den här projektstrukturen eller uppdelningen av arbetet (*Work Breakdown Structure*, WBS) innehåller en övergripande uppdelning med underavdelningar. Uppdelningen av arbetet brukar beskrivas grafiskt som en trädstruktur med ett antal stegvis indelade under-nivåer, beroende på vilken detaljnivå man vill ha på arbetsuppgifter eller arbetsmoment. Det går att använda olika principer för att skapa den här uppdelningen av arbetet. En princip är att låta den övergripande strukturen avspegla alla delprodukter som krävs för att leverera projektresultatet, till exempel analys, design, utveckling och prövning. En annan princip för att strukturera omfattningen kan avspegla de olika funktionella eller fysiska strukturerna i projektresultatet. Oavsett vilken metod man använder är struktureringen av projektets omfattning ett bra sätt att skapa överblick över projektets innehåll. Att klargöra och strukturera omfattningen kan också vara relevant när man arbetar med genomförande i flera steg ("iterativt", till exempel med agila metoder), även om detaljnivån i uppdelningen av arbetet oftast inte är lika djup som i en linjär eller sekvensbaserad metod.

Tillämpning

- Känner till och förklarar syftet och nyttan med en struktur för att definiera omfattningen.
- Känner till och tillämpar principerna för att skapa en projektstruktur med arbetspaket.
- Förklarar skillnaderna mellan olika principer för uppdelningen av arbetet.
- Förklarar avgränsningarna för projektet och kan ge exempel på dem.
- Argumenterar för varför och när det kan vara olämpligt med en fullständig projektstruktur med arbetspaket när projektet genomförs iterativt (agilt).

4.5.3.3. Definierar projektets arbetspaket

Beskrivning

Alla moment längst ned i projektstrukturen motsvarar ett väl avgränsat arbetspaket. Tydliga avgränsningar är nog det främsta framgångskriteriet för en verkningsfull projektstruktur med arbetspaket. Definitionen av ett arbetspaket ska innehålla en arbetsbeskrivning, målen för arbetet, kostnader, resursbehov och tidsperspektiv. Om det är inte är klart vilka tidsramar, kostnader och/eller resursbehov som finns, kallas det i stället ett planeringspaket. Har man en iterativ (till exempel agil) metod brukar arbetspaket i programvaruutveckling kallas användarberättelser. Samma riktlinjer kan användas för att definiera en användarberättelse som för ett arbetspaket. Kontrollkonton är grupper av arbetspaket som brukar användas vid rapportering.

Tillämpning

- Definierar arbets- och planeringspaket.
- Förklarar syftet och nyttan med (väl) definierade arbetspaket.
- Nämner och förklarar olika metoder för att definiera ett arbetspaket.

4.5.3.4. Fastställer och upprätthåller omfattningens konfiguration

Beskrivning

Hanteringen av omfattningens konfiguration gör det lättare att minimera brister, fel och oavsiktliga förändringar i omfattningen. Syftet är att se till att omfattningen stämmer överens med intressenternas behov och krav enligt överenskommelsen och att alla projektresurser arbetar med samma version av projektet. Projektet drivs i en dynamisk miljö där det sker förändringar som måste upptäckas och hanteras i stället för att behandlas som hinder och något som gör det svårare att lyckas med projektet. Synsättet på omfattningens konfigurerings är utmärkande för en iterativ (till exempel agil) projektstrategi. Den är värde driven i motsats till plan- eller uppgiftsdriven. Att hantera omfattningens konfigurerings är ofta en fortlöpande process.

Tillämpning

- Hanterar omfattningens konfigurerings.
- Definierar roller och ansvar i samband med hanteringen av omfattningens konfiguration.
- Knyter omfattningens konfigurerings och den övergripande strategin till projektet (sekvensbaserad eller iterativ).
- Jämför framsteg och resultatvärde med den ursprungliga planen (baseline).

4.5.4. Tid

Definition

I begreppet tid ingår att man identifierar och strukturerar alla komponenter i ett projekt ur ett tidsperspektiv, så att genomförandet blir så bra som möjligt.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna definiera, bestämma ordningsföljd för, optimera, övervaka och kontrollera alla komponenter som är nödvändiga för att leverera den överenskomna effekten av projektet.

Beskrivning

Syftet med tidsplaneringen är att avgöra vilka aktiviteter som ska utföras när, för att projektet ska genomföras så bra som möjligt. Projektets aktiviteter eller komponenter är uppdelade i arbetspaket och faser.

När det gäller projekt måste dessa aktiviteter analyseras och man måste bestämma deras ordningsföljd i tiden. Deras varaktighet behöver beräknas och visualiseras i en tidsplan som lämnas till individer eller team, så att de utförs i optimal ordning. Dessutom måste man övervaka variationer och avvikelser. Avvikelser från tidsplanen – oavsett om de beror på yttre faktorer (ändringar i leverabler, krav, brist på resurser eller pengar) eller inre faktorer (till exempel sen leverans eller leveranser som inte följer specifikationerna) – kan innebära att man måste ändra sin planering. Därför bör man regelbundet stämma av planen mot utgångsläget och göra justeringar om det behövs. Vid iterativ planering kan tidsplanen delas in i tidsblock med en viss längd. För varje iteration kan man definiera en viss sekvens av aktiviteter (till exempel design, genomförande, test och tillämpning). Därefter kan den övergripande projektplaneringen inriktas på antalet iterationer och andra aktiviteter (till exempel förarbete, övervakning och så vidare). Om det är mer osäkert vilka tidsramar som gäller för en viss fas eller aktivitet bör man lägga in en buffert, eller lite mer ”luft” i tidsplanen.

Kunskaper

- Planeringstyper.
- Beräkningsmetoder.
- Utjämning.
- Planeringsmetoder (till exempel Gantt-schema, Kanbanscheman).
- Resursallokering.
- Nätverksanalys.
- Utgångslägen.
- Planering av kritisk linje.
- Korta ned tidsplanen – *crashing*.
- Indelning i tidsblock.
- Faser.
- Milstolpar.
- Snabbmodellering och framtagning av prototyper.
- Spiralformad/iterativ/agil utvecklingsprocess.

Färdigheter och förmågor

- Definiera aktiviteter utifrån arbetspaket.
- Definiera beroenden.
- Bestämma komponenternas ordningsföljd.
- Beräkna aktivitetsresurser och varaktighet.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser
- People 3: Personlig kommunikation
- People 5: Ledarskap
- People 8: Innovativt ledarskap
- People 9: Förhandling

Kompetensindikatorer

4.5.4.1. Fastställer de aktiviteter som behövs för att genomföra projektet

Beskrivning

De aktiviteter som behövs för att nå överenskommet resultat definieras utifrån en analys av leverablerna och/eller kraven, helst genom en projektstruktur med arbetspaket (*Work Breakdown Structure*, WBS). I iterativ planering fokuserar individen på att enbart definiera de aktiviteter som krävs för de överenskomna leverablerna i den aktuella iterationen.

Tillämpning

- Definierar aktiviteter för att skapa projektets leverabler.
- Hämtar aktiviteter från ett WBS-arbetspaket.

4.5.4.2. Avgör arbetsinsats och varaktighet för aktiviteter

Beskrivning

För varje aktivitet måste man ta reda på vilken arbetsinsats och hur mycket tid som kommer att krävas. För att göra detta måste man bland annat avgöra vilka resurser och resurskompetenser och vilken mängd som krävs för varje aktivitet. När det finns flera resurser tillgängliga (både materiella och i form av personal) måste man göra en avvägning mellan kvalitet, kostnad och leveranstid. Avvägningen beror på projektets framgångskriterier och krav.

Tillämpning

- Avgör arbetsinsats och tidsåtgång för aktiviteter.
- Identifierar vilka typer av resurser som kan behövas för att genomföra en aktivitet.
- Identifierar och väljer olika resursalternativ.

4.5.4.3. Bestämmer tidsplan och etapper

Beskrivning

Beroende på vilken metod man har valt för projektet (till exempel vattenfallsplanering eller iterativ planering) måste man bestämma antalet steg (eller etapper) i projektet och deras innehåll, varaktighet och leverabler.

Vilken linje man väljer beror väldigt på mycket på vilka framgångskriterier och krav som gäller för projektet. Man måste ta hänsyn till organisationens riktlinjer och andra kontextbaserade faktorer, osäkerhet och så vidare. Större osäkerhet kan till exempel leda till att man använder kortare faser.

Tillämpning

- Känner till olika planeringstekniker.
- Väljer lämpliga planeringstekniker.
- Bestämmer lämpliga etapper.
- Förstår hur osäkerhet påverkar planeringen och vad som behöver göras för att minimera effekterna.

4.5.4.4. Bestämmer ordningsföljden för projektaktiviteter och skapar en tidsplan

Beskrivning

Många aktiviteter är beroende av tillgänglighet eller av att andra arbetspaket eller aktiviteter har slutförts. Man kan utgå från dessa kända beroenden och den beräknade tidsåtgången för varje aktivitet för att beskriva ett aktivitetsflöde. Sedan kan man beräkna den kritiska linjen utifrån flödet. Den kritiska linjen kan påverkas av tillgången till resurser. Med hjälp av utjämning (*levelling*) kan man optimera resursfördelningen i planeringen och påverka den kritiska linjen.

Tillämpning

- Bestämmer ordningsföljden för en serie projektaktiviteter.
- Bestämmer beroenden och beroende relationer.
- Beräknar den kritiska linjen.
- Utjämnar resurstilldelningen för en viss plan.

4.5.4.5. Övervakar framstegen i förhållande till tidsplanen och gör eventuella justeringar som behövs

Beskrivning

Så fort planeringen är klar och aktiviteterna har påbörjats bör det finnas system för uppföljning. (till exempel tidsrapporteringssystem och avstämningsmöten) på plats. Man kan använda olika metoder, till exempel resultatvärdesanalys, för att mäta framstegen jämfört med utgångsläget. En projektplan kan utsättas för en mängd störningar som leder till nödvändiga justeringar. Störningarna kan bero på olika saker (ändringar i leverabler, krav, resursbrist eller brist på pengar, eller sena leveranser eller leveranser som inte uppfyller specifikationerna) och kan betyda att man måste ändra sin planering. Därför bör man regelbundet stämma av planen mot utgångsläget och göra justeringar om det behövs.

Tillämpning

- Vet när och hur olika uppföljningssystem för tidsplanen ska användas.
- Justerar planeringen beroende på olika typer av störningar.
- Jämför framsteg och resultatvärde med den ursprungliga planen (baseline).

4.5.5. Organisation och information

Definition

I organisation och information ingår definition, uppbyggnad och ledning av den tillfälliga projektorganisationen. Organisation och information omfattar också definition av de roller och ansvarsområden som krävs och verkningsfullt informationsutbyte för den tillfälliga organisationen. Dessutom behöver man skapa och lagra dokumentation, besluta om rapporteringsstrukturer och projektets interna kommunikationsflöden.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna skapa en högpresterande tillfällig organisation och en fast koppling mellan organisationens struktur och kommunikationsprocesserna.

Beskrivning

Det här kompetenselementet beskriver hur projekt organiseras. Kompetenselementet organisation och information omfattar både personal och kommunikationsprocesser.

Dessutom ingår roller, ansvarsområden och mandat på de olika nivåerna i projektet. Oftast brukar man åtminstone skilja mellan sponsornivå, projektnivå och komponentnivå. Här beskrivs de formella informationsflödena mellan dessa nivåer, så att varje nivå kan ta sitt ansvar och basera sina beslut på information av god kvalitet. Sponsornivån brukar ha ansvar för att definiera projektets mål och omfattning, medan projektnivån har ansvar för att leverera resultat av god kvalitet.

För att alla nivåer ska kunna fatta beslut av god kvalitet måste de ha stöd av korrekt information i rätt tid och med hög kvalitet. Individen ansvarar för att informationen håller hög kvalitet, lämnas i rätt tid och för att informationsflödet fungerar. Intern information, dokumentation och kommunikation hänger nära ihop med organisationens ledning. Här ingår att identifiera informationsbehov, upprätta de processer och informationsinfrastrukturer som behövs och slutligen övervaka det interna och externa informationsflödet.

Kunskaper

- Organisationsmodeller.
- WBS som grund för projektorganisation.
- Dokumenthanteringssystem.
- Informations- och dokumentationssystem.
- Informationsplan.
- Lagstadgade krav.
- Informationssäkerhet.
- Sätt att organisera styrningen av projekt och program.

Färdigheter och förmågor

- Involvera/övertyga andra.
- Bemanning av organisationen.
- Delegering av uppgifter.
- Hantera gränssnitt mot andra delar av organisationen.
- Hantera projektverktyg på kontoret.
- Förberedelse teknik för officiella dokument.
- Planering av informationshantering.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- People 3: Personlig kommunikation.
- People 5: Ledarskap.
- People 6: Samarbete.
- People 8: Innovativt ledarskap.
- People 9: Förhandling.

Kompetensindikatorer

4.5.5.1. Bedömer och avgör intressenternas behov av information och dokumentation

Beskrivning

Individen är medveten om det nära sambandet mellan information och organisation och om att informationsbehov också kan innebära att man behöver en viss organisationsstruktur. För organisationer som lägger ut arbetet på ett eller flera virtuella team är det till exempel uppenbart att man behöver information på hög nivå. Man måste vara noggrann i sina beslut om vem som ska få vilken information och man måste undvika att överväldiga människor med alltför mycket information. Berörda parter bör i allmänhet bara få den information de behöver och få informationen i lämplig form. Individen måste kunna se behovet av formell och informell information/dokumentation. Kunskap om verksamhetens strukturer och processer ger automatiskt en bild av en del av den formella informationen och dokumentationen (specifikationer, budget, rapporter med mera). Det är individens ansvar att se till att informations- och organisationsbehoven definieras.

Tillämpning

- Bedömer och dokumenterar projektets informations- och dokumentationsbehov.
- Upprättar olika kommunikationsvägar, såväl formella som informella.
- Utreder vilka egenskaper hos projektet som påverkar organisationsbehovet.

4.5.5.2. Fastställer struktur, roller och ansvar i projektet

Beskrivning

Individen kan strukturera den tillfälliga organisationen på olika sätt och är medveten om påverkan från styrning och kontextuella faktorer som strategi, strukturer och processer, makt och inflytande, standarder och bestämmelser, kultur och värderingar. Teknik som används, förväntade lösningar, nödvändig kompetens och teammedlemmens geografiska placering har också stor betydelse för hur den organisatoriska strukturen utformas. Individen känner till för- och nackdelar med olika strukturer och kan utforma, bemanna och genomföra den tillfälliga organisationen. Vid behov inrättas en lämplig styrningsram och styrningsstruktur för projektet och för (eventuella) delprojekt. I den ramen finns tydligt definierade roller och ansvarsområden och man bestämmer också befogenheter och delegeringsnivåer.

Tillämpning

- Förklarar vissa grundläggande metoder för att strukturera en tillfällig organisation.
- Utformar och utvecklar en styrningsram och styrningsstruktur.
- Definierar ansvarsområden för nyckelpersonal i projektet.
- Identifierar kopplingar till och gränssnitt mot den övergripande organisationens styrningssystem.
- Identifierar och dokumenterar skillnaderna mellan organisationens funktionella befogenheter och projektets befogenheter.

4.5.5.3. Upprättar infrastruktur, processer och system för informationsflödet

Beskrivning

Individen vet hur man skapar kommunikationsprocesser, inklusive roller och ansvar och hur man definierar regler och riktlinjer för vilken intern information som ska spridas och hur. Dessutom införs lämpliga system och metoder till stöd för styrningen av projektet. Hur man begränsar och/eller förebygger redundant information är en viktig framgångsfaktor för att skapa effektiva informationsprocesser – och informationen måste vara enhetlig och entydig. Informationsinfrastrukturer omfattar de system, medel och metoder som behövs för att dokumentera, lagra och förmedla intern information. Informationsinfrastruktur och IT går hand i hand i en modern organisation och därför måste individen också känna till verksamhetens IT-system och IT-policy.

Tillämpning

- Förklarar informationsprocessernas syfte och innehåll.
- Förmedlar intern information med olika metoder.
- Begränsar och eller förhindrar redundant information.
- Förklarar nyttan med olika typer av möten.
- Förklarar vad en kommunikationsinfrastruktur omfattar.
- Skapar planerings- och kontrollmekanismer (till exempel dokumentation av viktiga beslut).

4.5.5.4. Skapar, övervakar och upprätthåller projektorganisationen

Beskrivning

Individen vet hur man leder projektorganisationen. I detta ingår att bygga upp, övervaka och upprätthålla den tillfälliga organisationen. Uppbyggnaden innebär att man ser till att organisationsstrukturen kan inleda sin verksamhet – att den fungerar. Men det innebär också att man förändrar organisationen när det behövs. Man bör kunna förutse behovet av att förändra den tillfälliga organisationen i takt med att projektet utvecklas. En viss struktur i en organisation är bara relevant under en viss period. Framför allt kan ändrade förutsättningar i omgivningen (till exempel i strategin och/eller makt och inflytande) påverka den tillfälliga organisationen och innebära att man måste göra förändringar eller mindre justeringar. Individen måste aktivt förutse behovet av att förändra den tillfälliga organisationen genom att hålla ett ständigt öga på projektets omgivning.

Tillämpning

- Skapar nya organisationsstrukturer.
- Bevakar och ser över organisationen och rollerna i den.
- Justerar organisationen och rollerna i den.

4.5.6. Kvalitet

Definition

Kvalitet i projekt drivs av två avgörande faktorer. Å ena sidan handlar det om kvaliteten i processen, hur projektet organiseras. Det handlar om att utveckla, genomföra och se över standarder för hur kvalitet hanteras i delprojekt och arbetsuppgifter. Å andra sidan handlar det om att hantera, säkra och kontrollera kvaliteten i projektets resultat och effekt. Kvalitet omfattar hela projektet från inledning till överlåtelse och hela projektets livscykel.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna bestämma och hantera kvaliteten i den tjänst/produkt som ska levereras och i leveransprocessen. Individen måste också vara medveten om att kvalitet är avgörande i effekthemtagningsprocessen.

Beskrivning

Kvalitet i projekt handlar å ena sidan om att se till att alla tjänster eller produkter som levereras till projektet håller rätt kvalitet. Å andra sidan handlar det om se till att kvalitetsprocesser är införda och följs ordentligt i hela projektet. För att göra det måste man införa en standard och sedan kontrollera hur väl den fungerar. Oftast brukar man utgå från de kvalitetsstandarder och metoder som används i den organisation där projektet genomförs eller i sponsorns eller leverantörens organisation. Dessa standarder och metoder måste anpassas för projektet och sedan tillämpas, mätas och justeras.

Kunskaper

- Validering och verifiering.
- Kvalitetsledningsverktyg för processer (till exempel Lean, Six Sigma, Kaizen).
- Produktkvalitetsledning.
- Kostnader för kvalitet och kvalitetsbrister.
- Kvalitetsledningsstandarder (till exempel TQM, EFQM, Theory of Constraints, Deming Cycle).
- Analysverktyg för organisationskvalitet.
- Standardiserade arbetsprocesser.
- Införande av policyer.
- Design för att kunna testa.
- Användning av indikatorer.
- Inspektionsmetoder och tekniker.
- Riskbaserad testning.
- Testningstekniker, bland annat automatiserad testning.
- Kontinuerlig integration.
- Programvara för hantering av tester och brister.

Färdigheter och förmågor

- Analysera kvalitetsledningens inverkan på projekt och människor.
- Införa en standard (process och människor).
- Anpassa en kvalitetsstandard.
- Korrigera personers och gruppens beteende med en rad olika insatser.
- Utveckla och genomföra kvalitetsplaner.
- Genomföra kvalitetssäkringsrutiner.
- Göra kvalitetsrevisioner och tolka resultatet.
- Utarbetande av testplaner.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.
- People 6: Samarbete.
- People 8: Innovativt ledarskap.
- People 10: Resultatinriktning.

Kompetensindikatorer

4.5.6.1. Utvecklar, övervakar och reviderar projektets kvalitetsledningsplan

Beskrivning

Syftet med kvalitetsledning är att planera och säkerställa att kvalitetskrav och standarder för projektet och projektets leverabler uppfylls. I kvalitetsplaneringen ingår att komma överens med projektets sponsor/ägare och andra viktiga intressenter och bestämma vilka kvalitetsmål som ska uppnås. Det betyder att man måste bestämma indikatorer och fastställa målvärden för dessa kvalitetsindikatorer i det berörda projektet. Dessutom måste man bestämma vilka verktyg, rutiner, tekniker och resurser som krävs för att nå kvalitetsmålen. Man måste också utforma kvalitetsplanen och bestämma vilken typ av granskning som ska göras, ansvarsområden, deltagare och tidsplan i enlighet med projektets övergripande tidsplan. Arbetsuppgifterna i kvalitetsplanen måste övervakas och bedömas och avslutas precis som alla andra arbetsuppgifter i projektet.

Tillämpning

- Utvecklar och övervakar en kvalitetsplan.
- Anger olika typer av kvalitetsmål.
- Vidtar åtgärder för att uppnå de fastställda kvalitetsmålen.
- Definierar och inför mätetal för kvalitet.
- Förklarar och kan nämna olika typer av verktyg/tekniker för att uppnå kvalitetsmålen.
- Förklarar och kan nämna rutiner för att uppnå kvalitetsmålen.
- Förklarar hur kvalitetsledningsaktiviteter kan anpassas efter de övergripande aktiviteterna i projektet och använder också egna erfarenheter (projekt).

4.5.6.2. Kontrollerar att projektet och dess leverabler fortfarande uppfyller kraven i kvalitetsledningsplanen

Beskrivning

Syftet med kvalitetsledning är att granska projektet och projektets leverabler fortlöpande. I kvalitetsledningen ingår alla processer, verktyg, rutiner, tekniker och resurser som krävs för att nå de fastställda och planerade kvalitetsmålen. Genom kvalitetsledningen ser man till att alla som ingår i den tillfälliga projektorganisationen får information om kvalitetsmålen, förstår och accepterar dem och arbetar för att nå dem. Dessutom innebär processen att man genomför kvalitetsplanen i takt med att projektet utvecklas, ser över den och tar fram indikatorer på att planen fullföljs. Olika parter kan göra kvalitetsrevisioner: det kan vara personer i eller utanför den tillfälliga projektorganisationen eller externa parter, exempelvis kunder. Revisioner är både relevanta och viktiga eftersom de

visar hur kvalitetsprocessen fungerar. Kvalitetskontrollen och dess resultat måste analyseras för att man ska kunna avgöra om det behövs några korrigeringar eller förebyggande åtgärder, eller om man ska begära några förändringar. Kvalitetsrevisioner kan användas som en metod för att göra lägesrapporter.

Tillämpning

- Förklarar olika metoder för att granska projektets resultat och processer.
- Nämner viktiga delar som behövs för en effektiv och verkningsfull projektgranskning.
- Förklarar hur man bör kommunicera om projektets kvalitetsmål.
- Anger olika skäl till att det bör göras en projektrevision.
- Utför en kvalitetsrevision.
- Analyserar en kvalitetsrevision och kan avgöra vilka åtgärder eller förändringar som krävs.
- Läger fram minst ett exempel på en korrigerande åtgärd.

4.5.6.3. Kontrollerar att projektets kvalitetsmål uppnås och rekommenderar eventuella nödvändiga korrigerande och/eller förebyggande åtgärder

Beskrivning

Syftet med kontrollen är att avgöra om projektets fastställda kvalitetskrav, kvalitetsmål och kvalitetsstandarder följs i varje fas av projektet. Kontrollprocessen pågår under hela projektets gång och brukar oftast utföras i slutet av varje fas. Bland annat kontrollerar man om projektets leverabler och processer håller rätt kvalitet och man identifierar brister med hjälp av etablerade verktyg, rutiner och teknik. Dessutom ska man analysera eventuella orsaker till bristerna, bestämma lämpliga korrigerande och förebyggande åtgärder och utarbeta rekommendationer till förändringar. Slutligen ska man informera berörda medlemmar i såväl den tillfälliga som den permanenta organisationen om de rekommenderade korrigerande och förebyggande åtgärderna och förändringsförslagen.

Parter som företräder den permanenta organisationen kan verifiera resultatet. Det har bevisats att det är mer kostnadseffektivt att göra den här kontrollen tidigt i projektet, i stället för att lämna det till slutet.

Tillämpning

- Beskriver resultatet av en planerad och genomförd kontrollprocess och hänvisar till egna erfarenheter av projekt.
- Förklarar innehållet i och resultatet av en orsaksanalys som har utförts med utgångspunkt i de brister som har upptäckts.
- Förklarar processen för och syftet med kollegial granskning (*peer review*).
- Utför verifiering och rekommenderar korrigerande åtgärder.
- Kommunicerar innehåll och steg i de korrigerande åtgärder och ändringsförslag som rekommenderas och hänvisar till egna erfarenheter av projekt.

4.5.6.4. Planerar och organiserar validering av projektets effekt

Beskrivning

Ofta går det inte att avgöra om ett specificerat, mätbart, nåbart och tidssatt mål har uppfyllts eller ej, eller i vilken grad eller till vilken procentandel målet har uppfyllts.

Ett exempel på det här är det värde som ett projekt väntas ge i form av leverabler, eftersom det ofta är svårt att mäta och verifiera direkt. Då kan validering vara ett sätt att avgöra kvaliteten i det värde som projektets effekt har gett. Målet med valideringen är få en formell acceptans från projektets klient.

Valideringen brukar utföras av den permanenta organisationen eller andra externa parter (till exempel kunder). Den utförs sällan av den tillfälliga organisationen själv. Det är dock individen som ansvarar för att planera och organisera valideringen. Valideringen kan utföras på olika sätt: vid ett enstaka tillfälle eller som en process för fortlöpande validering.

Tillämpning

- Förklarar skillnaden mellan verifiering och validering.
- Dokumenterar olika typer av kvalitetsmål som är lämpliga för kvalitetsvalidering.
- Genomför en validering av projektutfallet.
- Får acceptansvillkor från en klient.

4.5.6.5. Säkerställer kvaliteten i hela projektet

Beskrivning

När man väljer en kvalitetsstrategi för projektet och tillämpar den bör man utgå från de kvalitetsprocedurer och -processer som finns hos moderorganisationen och leverantörerna. Den bör vara ändamålsenlig och förhållandevis lätt att genomföra. Anpassning, integration och genomförande betyder att man måste förhandla med flera organisationer (eller delar av organisationer) som alla föredrar att göra saker och ting på sitt sätt. När kvalitetsstrategin väl har införts måste man göra regelbundna kontroller och förbättringar för att se till att den fortfarande är lämplig för sitt syfte. Eftersom kvalitet handlar om människor och inte bara om processer måste man vara särskilt noga med kvalitetsmedvetandet och "rätt kvalitet för det här projektet".

Tillämpning

- Bedömer, anpassar och integrerar kvalitetsstandarder som organisationerna använder.
- Genomför kvalitetsprocesser i projektet/programmet/portföljen.
- Gör regelbundna bedömningar av de processer som har införts och förbättrar dem vid behov.
- Skapar kvalitetsmedvetenhet i projektet/programmet/portföljen, så att alla berörda vet vilken kvalitet som krävs.
- Gör regelbundna bedömningar av kvalitetsmedvetenheten och vidtar korrigerande åtgärder vid behov.

4.5.7. Ekonomi

Definition

Ekonomi omfattar alla aktiviteter som krävs för att beräkna, planera, få in, använda och kontrollera ekonomiska resurser i såväl inflödet till som utflödet från projektet. Ekonomi omfattar alltså kostnadsredovisning (utflödet – ofta relaterat till en budget) och extern finansiering (inflöde – från en enhet utanför organisationen) och/eller intern finansiering (inflöde – från en enhet inom organisationen) som behövs för att kunna leda projektet framgångsrikt.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna se till att projektet hela tiden har tillräckliga ekonomiska resurser, att projektet kan uppfylla sina ekonomiska mål och att den ekonomiska situationen övervakas, rapporteras och används på rätt sätt, så att de ekonomiska resurserna hanteras korrekt.

Beskrivning

Först måste individen göra en uppskattning av de kostnader som krävs för att utföra projektet – det vill säga fastställa budgeten. Individen måste också ta reda på hur projektet ska finansieras. Därför måste individen känna till de planerade (eller förväntade) och faktiska kostnaderna för projektet och hur de hör ihop med framstegen i det arbete som utförs och de mål som uppnås.

Dessutom måste man införa system för kostnadsredovisning i projektorganisationen. Dessa används för att övervaka den ekonomiska situationen och ge prognoser över ekonomi- och resultatfrågor, så att individen kan fatta lämpliga beslut.

Individen måste veta vilken finansiering som är avtalad och vilken finansiering som väntas. På så sätt kan individen använda nyckeltal för att ta fram prognoser över projektets framtida resultat. Om det kommer signaler på att kostnaderna överskrider bör individen rapportera detta i enlighet med projektets organisation och styrning och föreslå lämpliga åtgärder. Begreppet intern finansiering används när organisationen finansierar projektet internt. Begreppet extern finansiering används när organisationen skaffar fram medel till projektet från externa källor (till exempel genom lån eller joint ventures).

Det är avgörande att kassaflödet i form av utgifter och intäkter hanteras korrekt i alla projekt. Kassainflödena och kassautflödena måste beräknas och utvärderas regelbundet så att man kan vidta rätt åtgärder för att se till att de ekonomiska resurserna räcker till. Inställningarna i ekonomi-styrningssystemet måste göras tillsammans med ekonomiavdelningen och andra berörda enheter i den permanenta organisationen.

Kunskaper

- Grundläggande redovisning (kassaflöde, kontoplan, kostnadsstrukturer).
- Kostnadsberäkningsmetoder (till exempel beräkningar av en eller flera experter (Delfimetoden) historiska data, analog estimering (top-down), insatsmodeller, parametriska beräkningar (funktionspunktsmetod), trepunktsberäkning).
- Tekniker för kostnadskalkyl, till exempel direkt eller indirekt kalkyl, aktivitetsbaserad kostnadskalkyl (ABC) och så vidare.
- Design-to-cost/målkostnadskalkylering (Target Costing).
- Processer och styrning för kostnadshantering.
- Metoder för att övervaka och kontrollera utgifter.
- Nyckeltal (resultatvärde).

- Redovisningsstandarder.
- Prognosmetoder (linjär, parametrisk, hastighetsanalys).
- Finansieringsalternativ.
- Finansieringskällor.
- Begrepp och terminologi för ekonomistyrning, till exempel (men inte enbart) kassaflöde, skuldsättningsgrad, annuitetskvot (eng. ROI), räntabilitet.
- Strategier för oförutsedda utgifter.
- Relevanta konventioner, avtal, lagar och bestämmelser, inklusive (men inte enbart) beskattning, valutaväxling, bilaterala eller regionala handelsavtal, internationella handelsvillkor, Världshandelsorganisationens beslut.

Färdigheter och förmågor

- Övertyga/förhandla med sponsorer.
- Scenariotekniker.
- Tolka och informera om det faktiska kostnadsläget.
- Ta fram ekonomiska prognoser och modeller.
- Förmåga att uttrycka sig i skrift.
- Presentationsförmåga.
- Läsa finansiella rapporter.
- Tolka ekonomiska uppgifter och identifiera trender.
- Analys av ekonomistyrningsstrategin.
- Ta fram en projektbudget.
- Sätta ramar för kostnadsberäkning av projektresurser.
- Styra och godkänna kostnadsstrategier och kostnadshanteringsplaner.
- Utveckla och upprätthålla kostnadshanteringssystem.
- Analysera, utvärdera alternativ och vidta åtgärder till följd av kostnadsavvikelser i projektet.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- People 5: Ledarskap.
- People 8: Innovativt ledarskap.
- People 9: Förhandling.
- People 10: Resultatinriktning.

Kompetensindikatorer

4.5.7.1. Beräknar projektets kostnader

Beskrivning

Individen gör en beräkning och om möjligt en kalkyl av de kostnader som krävs för att genomföra projektet.

Direkta kostnader, som arbetstimmar, material, investeringar, driftskostnader, resekostnader och indirekta kostnader, som allmänna omkostnader och licenser eller alternativkostnader – allt måste identifieras och beräknas. I kostnadsberäkningen ingår att använda en kostnadsanalys (eventuellt

härledd ur en WBS) eller andra lämpliga metoder för att kategorisera de beräknade kostnaderna. Kostnadsberäkningen brukar oftast göras uppifrån-och-ned, utifrån erfarenheterna hos ämnesexperter, historiska data, gruppberäkningar, nedifrån-och-upp-metoder eller andra specifika tekniker. Kostnadsmål för hela projektet eller enskilda kostnadskategorier kan sättas uppifrån-och-ned, eller nedifrån-och-upp. När individen gör beräkningen måste han eller hon också känna till eventuella normativa kostnadsstandarder som kan bidra till en mer träffsäker kalkyl (till exempel kostnads-kalkyleringsstandarder inom verkstadsteknisk industri). Beroende på den specifika branschen och egenskaperna hos de varor eller tjänster som säljs på marknaden måste individen också kunna använda en lämplig teknik för kostnadskalkylen.

Tillämpning

- Upprättar kostnadsstrukturer och identifierar kostnadskategorier.
- Väljer lämplig teknik för kostnadskalkylen (till exempel direktkalkyl).
- Fastställer kostnadsmål med hjälp av eventuella relevanta standarder och interna riktlinjer.

4.5.7.2. Fastställer projektets budget

Beskrivning

Budgeten och kostnadsberäkningen hör nära ihop med varandra. Individen utgår från kostnadsberäkningen och fastställer budgeten på lämpliga nivåer i kostnadsanalysen. Genom att ha en nära koppling till WBS går det att identifiera när kostnaderna kommer att uppstå och för vad. Individen får en överblick över den tidsrelaterade användningen av medel. Genom att ta hänsyn till såväl in- som utgående flöden kan man göra en prognos över kassaflödet redan i ett tidigt skede i projektet. Kostnaderna bör vara kopplade till tid, för att man ska kunna kontrollera att kostnaderna kan säkras av organisationens finansieringsfunktion och – om så inte är fallet – göra lämpliga justeringar. Projektets budget bör ha en reserv för oförutsedda utgifter, för att kunna finansiera osäkerheter, risker, betalningskrav (claims) eller kostnadsöverskridanden.

Tillämpning

- Upprättar budgetplaner.
- Tar fram budgetscenarier utifrån poster som påverkar kostnaderna.
- Planerar en budget för oförutsedda utgifter.
- Bedömer budgeten i förhållande till tidsplan och finansiering och gör eventuella justeringar.
- Fastställer den slutliga budgeten.

4.5.7.3. Säkerställer projektfinansiering

Beskrivning

Individen ser till att ekonomiska medel finns tillgängliga i rätt tid för att täcka kostnaderna. Individen måste följa organisationens (eventuella) processer för godkännande, för att få sina ekonomiska behov täckta. Diskussioner om finansieringen kan påverkas av politiska omständigheter. I så fall kan individen behöva marknadsföra projektet hos potentiella interna och externa sponsorer. Även om finansieringsdelen kan vara projektsponsorns ansvar är det oftast projektledaren som behöver fastställa den ekonomiska strukturen.

Tillämpning

- Skapar finansieringsstrategier för projekt.
- Identifierar finansieringskällor.
- Hanterar organisationens godkännandeprocesser.
- Samarbetar, håller nära kontakt och kan förhandla med eventuella sponsorer för att få finansiering.

4.5.7.4. Utvecklar, inför och upprätthåller ett system för ekonomistyrning och redovisning för projektet

Beskrivning

Det måste finnas ett system för ekonomistyrning och redovisning, så att man hela tiden har överblick över ekonomin och projektets status. Ekonomistyrningssystemet knyter samman projektets kostnadsstruktur med organisationens kostnadsstruktur och med tidsplanen. Detta omfattar inte bara processer utan även roller och ansvar (till exempel attestering av betalningar). Ekonomiska rapporter är det synliga resultatet av ekonomistyrningssystemet. Individen fastställer nyckeltal för att övervaka relationerna mellan kostnader och framsteg (till exempel kostnad för slutförande och resultatvärde). Som grund för dessa nyckeltal kan man till exempel använda sambandet mellan kostnadsstrukturer och projektstrukturer. I de flesta organisationer är projektets ekonomistyrning nära knuten till organisationens ekonomistyrningsprocesser. Finns det obligatoriska metoder och verktyg kan man behöva använda dem, men de bör anpassas efter projektets specifika behov. Om det inte redan finns ett styrningssystem måste man införa och tillämpa ett sådant specifikt för projektet.

Tillämpning

- Definierar processer och regler för ekonomistyrningen.
- Definierar ekonomiska nyckeltal för projektet.
- Relaterar projektets kostnadsstruktur till organisationens kostnadsstruktur (till exempel genom att aggregera arbetspaket).
- Tar fram lämpliga rapporter för projektets organisation och styrning.

4.5.7.5. Övervakar projektets ekonomi för att upptäcka och åtgärda avvikelser från projektplanen

Beskrivning

Målet för ekonomisk uppföljning är att upptäcka avvikelser från planen och kunna reagera snabbt på dem. Individen övervakar planerade och verkliga kostnader, skulder och förväntade kostnader för projektet och övervakar även kassaflödet. Efter att ha analyserat avvikelser och eventuella orsaker vidtar individen nödvändiga åtgärder. Planerade kostnader härleds ur den senaste projektplanen (senast godkända budgeten, uppdaterad med förändringar). De verkliga kostnaderna hämtas från de faktiska varor och tjänster som övervakas av projektteamet. De verkliga siffrorna kommer dock ofta från moderorganisationens redovisning. De omfattar utgifter för alla planerade kostnadsposter, till exempel arbetstimmar, resekostnader eller reseräkningar, och andra eventuella skulder som omfattas av anskaffningsavtalet och inte anges i kostnadskalkylen (till exempel materialtransporter, konsultkostnader och så vidare). Skulder ingår ofta i kostnadsuppföljningen. Skulder är utgifter som är fastställda i inköpsorder men som ännu inte har betalats. Att jämföra verkliga kostnader med planerade kostnader när de är relaterade till projektets framsteg ger särskilt användbar information.

Individen använder nyckeltalen för att övervaka relationerna mellan planerad och verklig kostnad, faktiskt utfört arbete och framstegstrender (till exempel indikatorer på resultatvärde, SPI, CPI och så vidare). På så sätt kan individen analysera projektets aktuella resultat genom att följa upp de ekonomiska resurserna och ta itu med eventuella under- eller överskridanden i utgifterna. Slutligen använder individen nyckeltalen för att göra prognoser över projektets framtida resultat. Om prognosen pekar på att kostnaderna kommer att överskridas måste individen rapportera detta i enlighet med projektets organisation och styrning och föreslå en lämplig åtgärdsplan.

Tillämpning

- Upprättar och utvärderar kostnadsrapporter.
- Analyserar och tolkar det ekonomiska läget.
- Använder ekonomiska nyckeltal för att övervaka och följa upp projektet.
- Tar fram prognoser för projektets resultat baserat på de ekonomiska nyckeltalen.
- Signalerar kostnadsöverskridanden och föreslår åtgärdsplaner i enlighet med projektets organisation och styrning om det inte går att hantera överskridandet med programmets budget för oförutsedda utgifter.

4.5.8. Resurser

Definition

Kompetenselementet resurser handlar om att definiera, förvärva, kontrollera och utveckla de resurser som behövs för att nå resultat i projektet. Som resurser räknas människor, expert-kunnande, lokaler, utrustning, material, infrastruktur, verktyg och andra tillgångar som behövs för att utföra aktiviteterna enligt målen. I det här kompetenselementet ingår att man utformar en strategi för att förvärva och använda resurser som ger projektet bästa möjliga resultat, optimerar resursanvändningen utifrån den tid och de pengar som finns tillgängliga, och fortlöpande övervakar och kontrollerar resurserna.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna se till att de resurser som krävs finns tillgängliga och används efter behov för att nå målen.

Beskrivning Ett projekt måste ha resurser för att kunna uppnå sina mål. Resurshantering betyder att man har en ordentlig strategi för att definiera och skaffa fram dessa resurser. Resursallokeringen måste förberedas under planeringsfasen och bör kontinuerligt övervakas och justeras under hela projektets gång. Individen bör se till att medarbetarna har den kompetens som krävs och att de får tillräckligt med information, verktyg och utbildning för att kunna utföra de nödvändiga arbetsuppgifterna väl. Eftersom resursbehov och resurstillgång hela tiden förändras, av orsaker som ligger såväl inom som utanför projektets kontroll, måste resurshanteringen ske fortlöpande och regelbundet.

När det gäller projekt måste en person ofta förhandla med den permanenta organisationen eller med externa tjänsteleverantörer för att få de önskade resurserna. För vissa resurser kan det uppstå konflikter om tillgängligheten, på grund av oförutsedda händelser som brist på medel, prestandaproblem, utrustningsfel, väder, konflikter på arbetsmarknaden och så vidare. I så fall kan man behöva justera tidsplanen för aktiviteter och ändra de resurser som ingår i de aktuella eller efterföljande aktiviteterna, särskilt om kritiska aktiviteter påverkas. Därför bör det finnas rutiner för att upptäcka sådana oväntade händelser och se till att de nödvändiga justeringarna görs så snabbt som möjligt.

Kunskaper

- Resursallokeringsmetoder.
- Resursbedömning.
- Tekniker för att beräkna och samla in uppgifter om resursutnyttjande.
- Kompetenshantering.
- Anskaffningsprocesser, tillgångs- och efterfrågekoncept.
- Utbildning.

Färdigheter och förmågor

- Planera, allokera och hantera resurser.
- Identifiera och klassificera olika arbetsmetoder.
- Utveckla en kompetensmatris för resurser – identifiera färdigheter och dokumentera individuella kunskapsluckor.
- Prioritera och fördela resurser med hänsyn till flera konkurrerande prioriteringar.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.
- People 5: Ledarskap.
- People 6: Samarbete.
- People 8: Innovativt ledarskap.
- People 9: Förhandling.

Kompetensindikatorer

4.5.8.1. Utvecklar strategisk resursplan för att förverkliga projektet

Beskrivning

I den strategiska resursplanen anges vem som ansvarar för vilken del av definitionen, resursallokeringen, -utvecklingen, -fördelningen och frigörandet av resurser. Ansvaret kan ligga hos programledaren om projektet ingår i ett program, hos de uppdragsgivande organisationerna, de resursansvariga eller de underliggande projekten. Den strategiska resursplanen måste stämma överens med tidsplanen. Individen utvecklar, organiserar och bedömer och anpassar den efter förändringar vid behov.

Tillämpning

- Identifierar projektets resursbehov baserat på resursprognoser.
- Fastställer ett utgångsläge för befintliga och föreslagna resurser.
- Granskar och analyserar organisationens resurskapacitet och identifierar trender.
- Samordnar med den uppdragsgivande organisationen eller med portföljledningsprocesserna.

4.5.8.2. Definierar kvalitet och kvantitet för de resurser som krävs

Beskrivning

Individen måste identifiera vilka resurser (typ, kvantitet och kvalitet) som behövs för att leverera projektets resultat framgångsrikt, med utgångspunkt i den strategiska resursplanen. I resurser ingår människor, expertkunnande, lokaler, utrustning, material, infrastruktur, verktyg, icke-finansiella medel eller tjänster. När resursbehovet har kartlagts gör man en mer detaljerad analys för att avgöra när resurserna måste finnas tillgängliga och vilken kvalitet och mängd som krävs. Detta kan utmynnas i en eller flera detaljerade operativa resursplaner.

Tillämpning

- Beskriver de resurser som behövs för projektet.
- Upprättar en resursplan (som baseras på detaljerad projektplanering).
- Definierar de nödvändiga resursernas mängd och kvalitet.

4.5.8.3. Identifierar möjliga källor till resurser och förhandlar om inköp av dem

Beskrivning

När de nödvändiga resurserna har definierats måste man hitta rätt resursleverantörer. Resurser kan komma från organisationerna eller från kommersiella partner. Många organisationer har riktlinjer som måste följas för detta. Det är särskilt viktigt att individen utnyttjar formella och informella nätverk när det gäller beslut om att "tillverka eller köpa". Det krävs god kännedom om organisationen och en bredare överblick över marknaderna för resurser, för att kunna ta fram och besluta om alternativa källor till resurserna. Det är stor skillnad på att ta in externa resurser jämfört med att allokera interna resurser. Att få fram interna resurser handlar bara om tillgång och kvalitet, medan det krävs förhandlingar om kostnaderna för de externa resurserna.

Tillämpning

- Fattar beslut om att "tillverka eller köpa".
- Skapar och utvärderar olika möjligheter till anskaffning av resurser.
- Utformar en strategi för anskaffning av resurser.
- Har kontakt med resursleverantörer.
- Förhandlar om resurstillgång.

4.5.8.4. Allokerar och distribuerar resurser enligt det fastställda behovet

Beskrivning

Resursallokering betyder att man fördelar resurser på specifika projekt eller aktiviteter. Därmed kan man övervaka, kontrollera och hantera resurserna, deras resultat och åtföljande kostnader. Resursallokering brukar hänga nära ihop med tidsplanering. Ändringar i tidsplanen och ändringar i resurstillgången eller kvaliteten på resurserna påverkar ofta varandra. Man måste ta speciella hänsyn när man fördelar personalresurser, eftersom produktivitet och inlärningshastighet kan variera mellan olika individer. Avtalade resurser måste fördelas inom projektet beroende på behov och enligt den strategiska resursplanen. Man måste följa villkoren för de avtalade resurserna. När det uppstår motstridiga resursbehov måste individen överväga alla alternativ och hitta den bästa lösningen utifrån prioriteringar, akuta behov eller andra kriterier. Man måste utveckla och vidta åtgärder för att lösa resursbrist. Individen måste kunna organisera resursfördelningen och anpassa den vid behov. Detta gäller inte bara för de resurser som individen har direkt ansvar för, utan också för resurser som är kritiska för att skapa den nytta som andra parter har ansvar för (enligt den strategiska resursplanen).

Tillämpning

- Kopplar resurser till projektstruktur.
- Skapar tidsplaner (eller uppgiftslistor) för resurser.
- Förhandlar om resurskonflikter.

4.5.8.5. Utvärderar resursanvändning och vidtar eventuella nödvändiga korrigeringar

Beskrivning

Alla relevanta resursparametrar och indikatorer måste övervakas för att se till att resurserna används på rätt sätt. Utvärdering av resurser innebär att man använder en systematisk metod för att ta fram siffror över produktiviteten. Individen bör vidta korrigeringsåtgärder om det behövs. Har man över- eller underskattat resursanvändningen måste man justera den.

Individen bör också regelbundet kontrollera kvaliteten i och tillgången till tilldelade resurser. Om man använder externa resurser kan det behövas konsultationer med leverantörer och underleverantörer för att förbättra eller byta ut resursen. Människors prestationer kan behöva förbättras, till exempel genom utveckling, coachning och särskilda utbildningsinsatser. Detta bör förhandlas och samordnas med resursleverantörerna. Individen ansvarar för att fördela och fördela om kritiska resurser, även sådana resurser som individen inte har direkt ansvar för.

Tillämpning

- Utformar en systematisk metod för att utvärdera resursanvändningen.
- Skapar möjligheter att förbättra kompetens/färdigheter.
- Tar itu med bristande färdigheter hos den berörda teammedlemmen och dennes linjechef.

4.5.9. Anskaffning

Definition

Anskaffning är en process där man köper eller skaffar varor och/eller tjänster från externa parter. Den omfattar alla processer, från anskaffningsplanering till själva anskaffningen och administrationen av kontrakt. Eftersom anskaffning är inriktad på leverantörer utanför moderorganisationen anskaffar den resurser (människor, verktyg, material och delleverabler) som inte finns tillgängliga inom organisationen. I det här kompetenselementet ingår också att man väljer eller använder de bästa anskaffningsmetoderna. Dessa bör stämma överens med både klientens och organisationens långsiktiga mål (till exempel partnerskap, joint ventures och så vidare). Dessa metoder kan betyda att man delar finansiering, sakkunskap och så vidare, men de medför också risk för misslyckande på marknaden.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna få bästa möjliga värde från de valda leverantörerna eller parterna och på så sätt leverera bästa värde för köparen och organisationen.

Beskrivning

Anskaffningsprocessen innebär att organisationer kan förvärva de nödvändiga resurser som organisationerna själva inte har eller tillverkar (åtminstone inte i de mängder som krävs). Organisationens anskaffningspolicyer införs ofta uppifrån-och-ned. När anskaffningsaspekterna berör en stor andel av ett projekt eller om det finns flera anskaffningsposter bör anskaffningsmetoden dokumenteras i en anskaffningsplan som åtminstone ska innehålla

- vilka typer av kontrakt som ska användas,
- roller och ansvarsområden,
- förfaranden för att välja leverantörer,
- regler för underleverantörer.

Anskaffningen hanteras sedan antingen av individer som tillhör projektet, delegeras till specialister eller avdelningar (till exempel den juridiska avdelningen, ekonomiavdelningen), styrs av den programnivå som ansvarar för hela organisationens anskaffning och strategiska partnerskap, eller styrs på portföljnivå. Strategiska hänsyn måste också tas till faktorer som hållbarhet, livscykelkostnader och sänkta fasta kostnader till följd av att positiva relationer utvecklas med leverantörer, partner eller köpare, och riskerna i samband med dem. För varje artikel som ska anskaffas ingår det i den grundläggande processen att man definierar behov, identifierar potentiella leverantörer eller partner, tar in tekniska och ekonomiska offerter, väljer en prioriterad leverantör eller partner och förhandlar om ett avtal med den, gör anskaffningen och administrerar avtalet. Lager, avyttringar och andra relevanta funktioner betraktas ofta som indirekt anskaffning. Hur stor ansträngning som görs i varje steg bör stå i proportion till storleken på och komplexiteten i det som anskaffas.

Ett utbyte av varor eller tjänster mellan enheter inom samma juridiska enhet kan ibland behandlas som anskaffning. I så fall bör anskaffningen behandlas som om den gjordes mellan oberoende parter och omfattas av samma kontroll.

Kunskaper

- Strategier för att hitta anskaffningskällor.
- Analys av "tillverka eller köp".
- Metoder för leverantörsutveckling.

- Organisationens policyer, rutiner och praxis för anskaffning.
- Anskaffningsmetoder (till exempel RFI, RFP, RFQ).
- Avtalstyper (till exempel fast pris, tid och material, kostnad plus procentsats för vinst).
- Processer, metoder och verktyg för hantering av betalningskrav (claims).
- Anbudsförfaranden och metoder.
- Kunskaper om avtalsjuridik.
- Avtalsvillkor.
- Supply Chain Management (flödesekonomi).

Färdigheter och förmågor

- Taktiskt kunnande.
- Presentationsförmåga.
- Avtalsadministration (contract management).

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.
- People 4: Relationer och engagemang.
- People 5: Ledarskap.
- People 8: Innovativt ledarskap.
- People 9: Förhandling.

Kompetensindikatorer

4.5.9.1. Kommer överens om behov, alternativ och processer för anskaffning

Beskrivning

Identifiering av behov och alternativ är en process där man bestämmer vilka resurser eller tjänster som behöver anskaffas eller för vilka delar av projektet som man kommer att ta in partner. Behovet kan uppstå till följd av att det saknas resurser eller kapacitet internt eller vara ett medvetet val att anskaffa resurser externt (strategi för att tillverka eller köpa).

Man måste komma överens om upphandlingsalternativ, vägar, upphandlingskrav, anbuds-handlingar och urvalskriterier för anskaffningen. Individen hanterar processen, ofta i nära samarbete med eller med delegering till specialiserade avdelningar i ledningen, och ser till att relevant information finns tillgänglig och att berörda interna och externa intressenter informeras.

Tillämpning

- Definierar skäl (utifrån behov) för anskaffning eller partnerskap.
- Förbereder, utarbetar eller samlar in den information som behövs för experterna på föremålet för anskaffningen.
- Utformar anbudshandlingar och urvalskriterier utifrån behov.
- Stöder förberedande processer och förfaranden för anskaffningen.

4.5.9.2. Bidrar till utvärdering och urval av leverantörer och partner

Beskrivning

Individen ser till att den potentiella partnerorganisationen och/eller andra experter, leverantörer eller partner identifieras, utvärderas och väljs. I urvalsprocessen ska de fastställda anbudshandlingarna och urvalskriterierna användas (eller omformuleras, om det inte finns någon leverantör som kan uppfylla referensvillkoren). Anbuds- och urvalskriterierna och anskaffningsprocessen kan omfattas av formella bestämmelser (till exempel i länder med romersk-germansk rätt). Urvalsprocessen i sig brukar också innehålla olika steg, till exempel begäran om upplysningar (RFI), inbjudan att lämna förslag (RFP) eller inbjudan att lämna anbud (RFQ). Om anskaffningen leder till eventuella partnerskapsmodeller och man inte använder anbudsprocessen ska individen följa en noggrann process för att säkra kvaliteten i partnerurvalet.

Tillämpning

- Startar anbudsförfarandet, vid behov i samarbete med anskaffningsfunktionen.
- Beskriver och definierar de olika stegen i en process för att välja leverantörer.
- Definierar och förklarar innehållet i anbudshandlingarna.
- Definierar och använder urvalskriterier.
- Anpassar sig efter formella anskaffningsregler (internationella, nationella och branschspecifika).
- Bedömer de särskilda egenskaperna i anskaffningen och föreslår partnerskapsmodeller (till exempel joint ventures, långsiktiga partnerskap).

4.5.9.3. Bidrar till förhandlingar och beslut om avtalsvillkor som uppfyller projektmålen

Beskrivning

När leverantören eller partnern har valts ut kan det följa en förhandlingsprocess där man försöker komma överens om avtalsvillkoren. Individen övervakar den här processen och ser till att förhandlingarna har ett tydligt mandat, i nära samarbete med inköpspecialister och/eller juridiskt sakkunniga.

Avtalen kan variera i form, detaljeringsgrad, avtalslängd, allmänna villkor, sanktioner, gällande lagar och många andra aspekter. Individen ser till att dessa aspekter verkligen är relevanta för och bidrar till projektets och organisationens mål.

När avtalsförhandlingarna är komplicerade och tar lång tid kommer man ibland överens om ett arrangemang innan det färdiga avtalet är klart, så att man kan börja med förberedande arbete och leveranser.

Tillämpning

- Utformar ett förhandlingsmandat och fastställer mål för förhandlingen.
- Känner till olika avtalsformer och hur de påverkar projektet.
- Känner till avtalsvillkor och förstår hur de påverkar projektet.
- Förhandlar fram ett avtal genom att fastställa pris, tillgänglighet och anpassningsmöjligheter och tidsplaner för anskaffningen.

4.5.9.4. Övervakar genomförandet av avtal, tar itu med problem och vidtar åtgärder vid behov

Beskrivning

När avtalet har slutits måste leverantören eller partnern övervakas fortlöpande, för att se till att avtalet genomförs korrekt och i rätt tid. Vid avvikelser från avtalet måste individen vidta åtgärder eller vid behov eskalera frågan inom sin organisation. Om ett eller flera avtalsvillkor (till exempel leveranstid, kvalitet) inte uppfylls måste individen ta itu med problemet och hitta en lösning om det går.

Det kan man göra på olika sätt, från mjuka påminnelser till verkliga omförhandlingar, och individen måste veta när och hur dessa tekniker ska användas. Om avtalspartnern ändå inte uppfyller sina åtaganden bör individen besluta eller föreslå ett beslut om att begära ersättning eller få någon annan kompensation från avtalspartnern. Här kan det bli fråga om att vidta rättsliga åtgärder eller rådgöra med juridiskt sakkunniga och man måste alltid samråda med ledningen för att se till att man följer den långsiktiga anskaffningspolicyn.

Tillämpning

- Arrangerar medel och resurser för uppföljning och ledning av kontraktet/avtalet
- Identifierar avvikelser från avtalet.
- Hanterar brott mot avtalet genom att vidta korrigerande åtgärder (till exempel samtal, omförhandlingar och så vidare).
- Vänder sig till de funktioner i organisationen som ansvarar för juridik, logistik eller anskaffning om det uppstår problem i omförhandlingarna.
- Hanterar avtalstvister och betalningskrav från leverantören.
- Avslutar den överenskomna affärsrelationen om projektet äventyras eller när alla skyldigheter i avtalet har uppfyllts.

4.5.10. Planering och uppföljning

Definition

Baserat på designen sammanställs alla delar i en balanserad plan som sedan genomförs och följs upp. Planen bör uppdateras regelbundet med hänsyn till förändringar i projektet eller i dess omgivning. Uppföljningen anpassas och förbättras också regelbundet, så att individen hela tiden har kontroll över läget.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna skapa och upprätthålla en välavvägd och fullständig bild av projektledningen. För att uppnå det överenskomna resultatet är det avgörande att upprätthålla balans, konsekvens och prestationer.

Beskrivning

Kompetensen planering och uppföljning innebär att man sammanställer all information och förbereder och fattar beslut. Många processer och aktiviteter beskrivs och hanteras i detalj i de andra kompetenselementen. I det här kompetenselementet tas processerna och aktiviteterna upp som en helhet, i enlighet med den arkitektur som utformades i designfasen. Den grundläggande och cykliska processen är: planera, utför, övervaka, justera planen eller justera utförandet.

För projektledningen ligger fokus på planering och övervakning. Information måste samlas in och sammanställas. Beslut måste fattas om hur projektet ska organiseras och vilka som ska ingå i teamet och man måste göra ett antal val. Individen måste avgöra hur projektledningsinsatsen ska planeras och hur stor den ska vara och bestämma hur projektledningen ska gå till. Här gäller det att välja rätt ledarstil, hur mycket och vad som ska delegeras och så vidare. Allt detta ska dokumenteras i ett eller flera beslutsdokument (till exempel vision, färdplan, plan) som behöver diskuteras och godkännas.

När projektet har inrättats bör det också finnas färdiga övervakningsprocesser för att regelbundet samla in information om framsteg, ekonomi och resursanvändning jämfört med utgångsläget. Man kontrollerar att kvalitets- och andra standarder följs, intressenternas tillfredsställelse och så vidare. En mycket viktig del i den här kompetensen är regelbunden rapportering – både från lägre nivåer till projektledaren och från projektledaren till intressenterna. .

För att ge kontinuerligt stöd till lärandeprocessen bör ledningens prestanda också utvärderas regelbundet. Informationen kan visa att det behövs förändringar.

En i förväg fastställd och öppen process för förändringsledning är också avgörande för projektuppföljningen.

När en fas i projektets livscykel avslutas bör det göras en utvärdering och en rapport om projektets resultat, framgångar och gjorda lärdomar.

Kunskaper

- Fas-/etappövergångar.
- Rapportering.
- Projektkontor.
- Demingcykeln (kvalitetshjulet, planera-utföra-kontrollera-agera).
- Ändringsbegäran.
- Målbaserad ledning.
- Avvikelsebaserad ledning.
- Rapport om lärdomar.
- Planering av fas/etapp/sprint/släpp.

- Ändringsbegäran.
- Beslut om finansiering och "tillverka eller köp".
- Avvikelse rapporter.
- Problem rapporter.
- Projektledningsplan.
- Projekt(fas)utvärdering.
- Överlämning (*discharge*).
- Beslutsbefogenheter.

Färdigheter och förmågor

- Uppföljningsmöten.
- Förändringsledning.
- Rapportering.
- Förhandling om ändringsbegäran.
- Workshop för att starta projektet.
- Kick-offmöte.
- Avslutningsmöte.
- Problemhantering.
- Förändringsledning.
- Resultatvärdesanalys.
- Slip charts.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 1: Strategi.
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- People 5: Ledarskap.
- People 7: Konflikt och kris.
- People 8: Innovativt ledarskap.
- People 9: Förhandling.

Kompetensindikatorer

4.5.10.1. Startar projektet och utarbetar och får godkännande för projektledningsplanen

Beskrivning

Den första fasen är avgörande i alla projekt, eftersom den lägger grunden för ett lyckat projekt. Den här förberedande fasen präglas ofta av osäkerhet, med ofullständig information eller ännu inte tillgänglig information. Intressenternas krav kanske bara är utformade i stora drag, deras förväntningar kan vara orealistiska och tidsramarna omöjliga, samtidigt som den första optimismen och entusiasmen kanske måste dämpas med lite realism. En proaktiv projektledarstil, ett väl förberett och effektivt startmöte och rekrytering av rätt medarbetare till projektteamet kan öka chanserna till ett lyckat projekt. Man bör ordna en eller flera inledande workshoppar för att utveckla projektdirektiven och förbereda projektledningsplanen, bestämma teamets roller och den kritiska linjen för projektet.

Individen förbereder och planerar ett projekt. Individen utgår från den fördefinierade designen på hög nivå och samlar in, värderar och prioriterar tillräckligt med information från intressenterna och experterna för att kunna finjustera strategin och skapa en övergripande projektledningsplan. Planen baseras på information och val om krav och kvalitet, överenskomna leverabler och begränsningar, organisations- och kommunikationsstrukturer, nödvändiga resurser och budget, planering och viktiga risker och så vidare. Slutligen behöver planen valideras och godkännas (och nödvändiga resurser och budget tas fram) så att man kan sätta igång med projektets start- och genomförandefaser.

Tillämpning

- Organiserar processen för att starta projektet.
- Samlar in all nödvändig information från intressenter och experter.
- Analyserar, värderar och prioriterar information.
- Organiserar och möjliggör en inledande workshop för att starta projektet.
- Utarbetar projektdirektiven eller projektledningsplanen och får godkännande för dem.
- Utarbetar och informerar om planen för projektledningsinsatsen.
- Initierar och leder övergången till en ny projektfas.

4.5.10.2. Initierar och leder övergången till en ny projektfas

Beskrivning

Efter beslutet om att finansiera och gå vidare med projektet ska nästa och alla efterföljande faser inledas och genomföras med följande i åtanke:

- De specifika målen för den här fasen i projektet.
- Eventuella organisatoriska förändringar som behövs.
- Behovet av att åter bekräfta eller ändra projektdirektiven och projektledningsplanerna.

Den detaljerade tidsplanen, kostnads- och resursplanerna, riskregistret och eventuellt den förväntade nyttan (affärsnyttan) måste uppdateras. Beroende på projektets storlek eller komplexitet är ett kickoff-möte ett effektivt sätt att informera och engagera projektteamet eller projektteamen och få med dem på planerna, kraven och målen för projektet eller projektfasen. Mötet eller workshoppen kan också användas för att fastställa uppdelningen av arbetet (WBS), planeringen, uppdrag eller projektnytta mer i detalj.

Tillämpning

- Organiserar ledningen av projektets genomförandeprocess.
- Definierar mål och leverabler för den eller de efterföljande faserna.
- Leder fasövergången.
- Organiserar och möjliggör ett kickoff-möte.

4.5.10.3. Följer upp projektets resultat mot projektplanen och vidtar korrigerande åtgärder vid behov

Beskrivning

Uppföljningen utgår från projektets mål, planer och avtal. Den här ledningsprocessen mäter projektets verkliga framsteg och resultat, jämför dem med utgångsläget och vidtar åtgärder vid behov. Uppföljningen brukar ske i form av kontroller av förutbestämda mål genom mätning av resultat och korrigerande av avvikelser (diagnostisk uppföljning). När det finns stor osäkerhet kan denna minskas

med hjälp av återkoppling och förslag från medarbetare i verksamheten för att justera processen (interaktiv uppföljning). Uppföljning och rapportering utförs för den innevarande perioden och ska också ge en prognos för ett lämpligt antal kommande tidsperioder. Ett integrerat uppföljnings- och rapporteringssystem för projekt kan omfatta alla projektmål och motsvarande framgångskriterier för de berörda projektfaserna och kraven från alla intressenter.

Tillämpning

- Definierar en resultatuppföljningscykel.
- Beskriver medel och metoder för resultatuppföljning.
- Mäter framgång och resultat.

4.5.10.4. Rapporterar om projektets framsteg

Beskrivning

Rapporter ger information och kommunikation om läget för projektet (kostnader, tid, resurser, risker och möjligheter, avvikelser och så vidare) i den nuvarande och föregående fasen och ger prognoser över utvecklingen för den nuvarande fasen och fram till projektets slut. Rapporter kan bestå av regelbundna muntliga och skriftliga statusuppdateringar och prognoser från teammedlemmar eller teamledare till projektledaren och från projektledaren till intressenterna, till exempel uppdragsgivaren och projektets styrgrupper. I rapporteringen ingår också ekonomiska avstämningar och granskningar av projektet. Individen och/eller teamet har stor erfarenhet kan det räcka för intressenterna att bara rapportera om avvikelser. Det betyder att man bara rapporterar om det har hänt något viktigt som måste signaleras, i stället för att man övervakas genom regelbundna lägesrapporter eller uppdateringar.

Tillämpning

- Skapar en rapporteringsstruktur (vad, när, hur ofta, hur och så vidare).
- Skapar en lägesrapport.
- Skapar en prognosrapport.
- Skapar fasövergångsrapporter.

4.5.10.5. Bedömer, får godkännande för och genomför ändringar i projektet

Beskrivning

Ofta behöver man ändra i ett projekt till följd av oförutsedda händelser. Man kan behöva ändra projektspecifikationen eller avtalsvillkoren med leverantörer eller kunder. Ändringarna måste följas upp i förhållande till de ursprungliga målen för projektet enligt affärsmotiveringen (business case) och/eller projektdirektiven. I början av projektet bör man komma överens med alla berörda intressenter om en process för förändringsledning. Det är bättre att driva en formell, proaktiv förändringsledning än att reagera först när det har blivit uppenbart att det krävs förändringar.

Projektets omfattning eller specifikationen av en leverabel ändras genom en formell, fördefinierad process. Ändringsprocessen omfattar allt som följer av ändringen eller den nya möjlighet som har uppstått. Den ska innehålla överenskommelser om beslutsprocessen för ändringar, ändringsbehov och godkännande av ändringar och hur de ska genomföras. Detta gäller för alla typer av förändringar. Förändringsledning handlar om att identifiera, beskriva, klassificera, bedöma, godkänna eller avvisa, genomföra och kontrollera ändringar utifrån rättsliga och andra överenskommelser. Alla parter kan begära förändringar och även de måste hanteras både som förslag och som

godkända ändringar och alla berörda intressenter måste informeras ordentligt. I hanteringen av en ändring ska man ta hänsyn hur den påverkar hela projektet och dess sammanhang, direkt och indirekt. Ändringarnas effekter på projektets leverabler, konfigurering, tidsplan, kostnader, ekonomiska plan och risker bestäms i förhållande till projektets utgångsläge. När ändringarna har accepterats justeras projektplanen på motsvarande sätt.

Tillämpning

- Organiserar en process för att hantera förändringar.
- Gör en avvikelse- eller ändringsrapport.
- Ändrar omfattningens konfigurering.

4.5.10.6. Avslutar och utvärderar en fas eller ett projekt

Beskrivning

Avslutningsprocessen utförs när ett projekt eller en projektfas har slutförts, det vill säga när projektets eller fasens resultat har levererats. Varje fas i ett projekt eller delprojekt bör avslutas formellt med en utvärdering och dokumentation av fasen, där man kontrollerar att målen har uppnåtts och att kundens förväntningar har uppfyllts. När en fas avslutas bör förslag till nästa fas eller faser i projektet granskas och frågor som kräver beslut bör överlämnas till rätt instans för godkännande.

Om det finns ett formellt avtal bör man också tänka på överföring av ansvar från uppdragstagaren till projektägaren, garantitidens start och slutbetalningar som behöver faktureras. Överlämningsdokument ska tas fram och utbildning erbjudas till dem som ska använda projektets resultat. Detta är avgörande för att nyttan med den investering man har gjort i projektet ska kunna förverkligas.

Projektets resultat och erfarenheterna av projektet ska utvärderas och lärdomarna dokumenteras, så att de kan användas för att förbättra framtida projekt. Medlemmarna i projektteamet kommer att behövas i andra uppdrag och bör frigöras formellt från sina roller och ansvarsområden.

Tillämpning

- Organiserar projektets avslutningsprocess.
- Organiserar och möjliggör en avslutande workshop.
- Möjliggör en heltäckande projektutvärdering.
- Utarbetar en rapport om lärdomar av projektet.

4.5.11. Risk och möjlighet

Definition

I risk och möjlighet ingår att identifiera, bedöma, planera åtgärder och genomförande samt att följa upp risker och möjligheter i samband med projekt. Risk- och möjlighetshantering hjälper beslutsfattare att göra väl underbyggda val, prioritera åtgärder och skilja mellan olika alternativ. Risk- och möjlighetshantering är en fortlöpande process under hela projektets livscykel.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska förstå och hantera risker och möjligheter effektivt, inklusive åtgärder och övergripande strategier.

Beskrivning

Risker (negativa effekter) och möjligheter (positiva effekter) betraktas alltid utifrån deras förhållande till och konsekvenser för projektets mål. Som ett första steg bör man ta reda på vilka övergripande strategier som skulle passa bäst för risk- och möjlighetshanteringen med hänsyn till organisationens strategier och det berörda projektet. Därefter går processen för att hantera risker och möjligheter ut på att först identifiera och bedöma risker och möjligheter och sedan utveckla och genomföra en åtgärdsplan som omfattar de tänkta och planerade åtgärderna för att hantera de identifierade riskerna och möjligheterna. Åtgärdsplanen bör utvecklas och genomföras i linje med de övergripande strategier för risker och möjligheter som har valts. Individen ansvarar för att teammedlemmarna fortlöpande deltar i den här processen och uppmärksammar risker och möjligheter, låter andra intressenter delta i processen och tar in lämpliga ämnesexperter när det behövs.

Kunskaper

- Strategier för att hantera risker och möjligheter.
- Beredskapsplaner, reservplaner.
- Reserver för oförutsedda kostnader och förseningar.
- Förväntat monetärt värde.
- Verktyg och tekniker för kvalitativ riskbedömning.
- Verktyg och tekniker för kvantitativ riskbedömning.
- Åtgärdsstrategier och åtgärdsplaner för risker och möjligheter.
- Tekniker och verktyg för att identifiera risk.
- Scenarioplanering.
- Känslighetsanalys.
- SWOT-analys (*styrkor, svagheter, möjligheter, hot*).
- Riskexponering, riskaptit, riskaversion och risktolerans.
- Projekt- eller programrisk och affärsrisker och affärsmöjligheter.
- Kvarstående risk.
- Sannolikhet för, effekter av och närhet till risker och möjligheter.
- Riskägare.
- Riskregister.
- Källor till risker och möjligheter.

Färdigheter och förmågor

- Tekniker för att identifiera risker och möjligheter.
- Tekniker för att bedöma risker och möjligheter.

- Utvecklar åtgärdsplaner för risker och möjligheter.
- Genomför, övervakar och följer upp åtgärdsplaner för risker och möjligheter.
- Genomför, övervakar och följer upp övergripande strategier för risk- och möjlighetshantering.
- Monte Carloanalys.
- Beslutsträd (till exempel Ishikawaanalys).

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 1: Strategi.
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser.
- Perspective 4: Makt och inflytande.
- People 5: Ledarskap.
- People 7: Konflikt och kris.
- People 8: Innovativt ledarskap.

Kompetensindikatorer

4.5.11.1. Utvecklar och genomför ett ramverk för riskhantering

Beskrivning

Individen designar, utvecklar och genomför ett ramverk för riskhantering för att se till att risker och möjligheter hanteras konsekvent och systematiskt under projektets livscykel. Ramverket bör innehålla en definition av de metoder som ska användas för att identifiera, kategorisera, utvärdera, bedöma och behandla risker och bör knyta an till organisationens riskhanteringspolicy och internationella, nationella eller branschspecifika standarder. När projekt ingår i ett program eller en portfölj ska ramverket för riskhantering också beskriva vem som ansvarar för hanteringen av vilka risker och möjligheter och vilka typer av eskaleringsvägar det finns (uppåt, nedåt, åt sidan).

Tillämpning

- Identifierar en rad möjliga riskhanteringsmodeller.
- Utformar ett ramverk för riskhantering som stämmer överens med organisationens policy och internationella standarder.
- Ser till att ramverket för riskhantering tillämpas konsekvent.

4.5.11.2. Identifierar risker och möjligheter

Beskrivning

Individen ansvarar för den fortlöpande arbetsuppgiften att identifiera alla källor till risker och möjligheter och gör andra delaktiga i processen. Det finns olika källor till risker och möjligheter såväl internt i projektet som externt. Individen kan använda olika tekniker och källor för att identifiera risker och möjligheter (till exempel lärdomar, litteratur, risk- och möjlighetsstrukturer och interaktiva möten med teammedlemmar, intressenter och ämnesexperter). Processen handlar inte bara om att identifiera risker utan även möjligheter som till exempel kan göra leverablerna billigare eller få projektet att gå snabbare, vara mindre utsatt för risk eller helt enkelt bli bättre ur kvalitetsperspektiv. Eftersom påverkan från projektets omgivning förändras över tid måste identifieringen av risker och möjligheter ske kontinuerligt och fortlöpande.

Tillämpning

- Nämner och förklarar olika källor till risker och möjligheter och skillnaderna mellan dem.
- Identifierar risker och möjligheter.
- Dokumenterar risker och möjligheter i ett register.

4.5.11.3. Bedömer sannolikheten för och effekten av risker och möjligheter

Beskrivning

Individen ansvarar för den fortlöpande arbetsuppgiften att bedöma identifierade risker och möjligheter. Bedömningen av risker och möjligheter kan vara såväl kvalitativ som kvantitativ. Det bästa är att göra båda delarna och att regelbundet göra nya bedömningar av både risker och möjligheter. Den kvalitativa bedömningen kan omfatta en mer ingående analys av källorna bakom identifierade risker och/eller möjligheter och även hantera villkor och effekter. Ett exempel är scenarioplanering.

Den kvantitativa bedömningen handlar om sannolikheter och beräkningar och översätter också probabilistiska effekter till kvantifierbara mätetal. Kvantitativa bedömningar ger numeriska värden för att mäta sannolikhet och väntade effekter av risker och möjligheter. Monte Carlo-analys och beslutsträd är exempel på kraftfulla kvantitativa riskbedömningstekniker.

Tillämpning

- Deltar i kvalitativ risk- och möjlighetsbedömning.
- Deltar i kvantitativ risk- och möjlighetsbedömning.
- Gör och tolkar ett beslutsträd för risker och möjligheter, med möjliga resultat.

4.5.11.4. Väljer strategier och genomför åtgärdsplaner för att hantera risker och möjligheter

Beskrivning

Individen ansvarar för den fortlöpande processen med att välja och vidta optimala åtgärder mot identifierade risker och möjligheter. Denna process innebär att man bedömer olika typer av åtgärder och slutligen väljer den som är optimal eller lämpligast. Möjliga alternativ för att hantera riskerna kan exempelvis vara att

- undvika risken genom att avstå från att inleda eller fortsätta den aktivitet som ger upphov till risken,
- acceptera eller öka risken för att ta vara på en möjlighet,
- avlägsna riskkällan,
- ändra sannolikheten,
- ändra konsekvenserna,
- dela risken med en annan part eller andra parter (inklusive avtal och riskfinansiering),
- acceptera risken med ett väl underbyggd beslut,
- utarbeta och genomföra en beredskapsplan.

Det finns liknande alternativ för möjligheter:

- Eliminera osäkerhet genom att se till att möjligheten verkligen uppstår (utnyttja).
- Överföra ägandet till en tredje part som är mer lämpad för att hantera den (dela).
- Öka sannolikheten och/eller effekten genom att identifiera och maximera viktiga drivkrafter för möjligheter (förstärka).
- Inte vidta några särskilda åtgärder för att hantera möjligheten (ignorera).

Risker som inte är acceptabla och möjligheter som inte ska utnyttjas kräver en lämplig åtgärdsplan. Det brukar ofta finnas en kvarstående risk som måste hanteras även efter att man har vidtagit åtgärder mot en risk.

Tillämpning

- Förklarar olika medel och metoder för att genomföra en viss övergripande strategi för att hantera risker och möjligheter.
- Utvärderar åtgärder för att hantera risker och möjligheter, inklusive deras styrkor och svagheter.
- Utvärderar alternativa medel och metoder för att genomföra en åtgärdsplan för risker och möjligheter.
- Påverkar planen för resurser och kompetens som krävs för att vidta åtgärderna.
- Genomför och informerar om en åtgärdsplan för risker och möjligheter.

4.5.11.5. Utvärderar och övervakar risker, möjligheter och vidtagna åtgärder

Beskrivning

När man har vidtagit lämpliga åtgärder i fråga om risker och möjligheter (vilket bland annat kan innebära att man har utsett riskägare för vissa eller alla risker) måste dessa risker och möjligheter övervakas. Man bör regelbundet göra en ny bedömning av risker och möjligheter och huruvida de valda åtgärderna är ändamålsenliga. Sannolikheten för eller effekterna av risker och möjligheter kan ändras, ny information kan bli tillgänglig, nya risker och möjligheter kan uppstå och åtgärderna kanske inte längre är ändamålsenliga. De övergripande strategierna kan också behöva utvärderas. Risk- och möjlighetshantering är inte bara en periodiskt återkommande process utan bör pågå kontinuerligt, eftersom alla aktiviteter kan medföra en risk.

Tillämpning

- Övervakar och följer upp införandet och genomförandet av en åtgärdsplan för risker och möjligheter.
- Informerar om risker och möjligheter och huruvida de valda åtgärderna är ändamålsenliga.

4.5.12. Intressenter

Definition

Kompetenselementet "intressenter" handlar om att identifiera, analysera, engagera och hantera alla berörda intressenters attityder och förväntningar. Alla individer, grupper och organisationer som deltar i, påverkar, påverkas eller är intresserade av projektets utförande eller resultat kan betraktas som intressenter. Det kan vara sponsorer, klienter och användare, leverantörer/underleverantörer, allianser och partner och andra projekt, program eller portföljer. Intressentengagemang betyder bland annat att man fortlöpande granskar, övervakar och agerar utifrån deras intressen och inflytande på projektet. Dessutom kan man behöva bygga strategiska allianser som bidrar med kapacitet och förmåga till organisationen och delar såväl risker som belöningar.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna hantera intressenternas intressen, inflytande och förväntningar, engagera intressenterna och hantera deras förväntningar effektivt.

Beskrivning

Intressentengagemang är en fortlöpande process under hela projektets livscykel. Intressenter är de partner för vilka och genom vilka projektet kommer att nå framgång. Intressenternas förväntningar, behov och idéer skapar behovet av och bildar grunden för projektet. Intressenternas pengar och resurser är nödvändiga insatser och intressenterna använder resultatet.

Intressenter kan ha olika former och grupperingar (till exempel högre ledning, användare, leverantörer, partner, påtrycknings- och intressegrupper) och kan ha varierande attityder, intressen och inflytande. Därför har varje intressent eller intressentgrupp olika informationsbehov. Det betyder att det är avgörande att skaffa sig en engagemangsstrategi – som ofta fastställs i en kommunikationsplan. Strategin kan genomföras med fokus på såväl formella som informella kommunikationskanaler, men även innebära större delaktighet, till exempel genom allianser, samverkan eller nätverk. Allianser dokumenteras och formaliseras ofta genom ett avtal, till exempel ett alliansavtal, eller genom att man inrättar ett joint venture. Samarbetspartner kan ofta vara anställda i separata delar av en organisation, eller omfatta en eller flera olika organisationer. Nätverk har ingen tydlig maktstruktur och är därför svårare att engagera.

När engagemangsstrategin genomförs bör man hela tiden följa vad som händer hos intressenterna, för att upptäcka förändringar och se till att man fortlöpande anpassar och förbättrar strategin.

Kunskaper

- Intressenters intressen.
- Intressenters påverkan.
- Engagemangsstrategier.
- Kommunikationsplan.
- Samverkansavtal och allianser.
- Omvärldsbevakning för att följa den sociala, politiska, ekonomiska och tekniska utvecklingen.

Färdigheter och förmågor

- Intressentanalys.
- Analys av kontextbaserad påtryckning.
- Visa strategisk kommunikationsförmåga.
- Hantering av förväntningar.

- Formell och informell kommunikation.
- Presentationsförmåga.
- Förmåga att arbeta i nätverk och identifiera eventuella intressenter som kan vara användbara eller göra motstånd.
- Medvetenhet om sammanhanget.
- Arbeta med konfliktlösning.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Alla övriga KE inom området "Perspective".
- People 3: Personlig kommunikation.
- People 4: Relationer och engagemang.
- People 5: Ledarskap.
- People 8: Innovativt ledarskap.

Kompetensindikatorer

4.5.12.1. Identifierar intressenter och analyserar deras intressen och inflytande

Beskrivning

Individen identifierar alla individer, grupper och organisationer som är relevanta för projektet. Först måste individen analysera attityderna hos varje intressentgrupp och ta reda på orsakerna till dessa attityder (intressentens intresse av projektets resultat eller process). För det andra måste individen känna till vilken positiv eller negativ effekt (påverkan) som intressenten eller gruppen kan få på projektet. Intressena kan bero på olika saker.

De kanske vill eller behöver använda projektets leverabler, eller kanske de konkurrerar om små resurser eller en liten budget. De kan vara stora eller små, positiva eller negativa. I det senare fallet är de motståndare till projektet, av någon anledning.

Intressentens inflytande kan också vara större eller mindre och kan vara koncentrerat till ett eller flera områden (till exempel möjlighet att ge eller inte ge finansiering, resurser, lokaler och utrustning, prioritet, tillgång). Individen bör kunna göra en intressentanalys i början av varje projekt och identifiera intressenter, deras intressen och påverkan. Under projektets gång bör individen fortsätta att aktivt analysera projektets omgivning, för att identifiera nya intressenter, ändrade intressen eller ändrat inflytande. Dessa förändringar i intressentmiljön kan bero på ändringar projektet i sig (till exempel övergång från designfas till utförandefas). Men det är vanligare att de beror på förändringar i projektets kontext (till exempel organisatoriska förändringar, personalförändringar i ledningen, ändrade ekonomiska förutsättningar, nya bestämmelser och så vidare). Individen bör undersöka hur dessa förändringar påverkar projektet.

Tillämpning

- Identifierar de viktigaste intressentkategorierna.
- Identifierar och nämner olika intressen hos intressenterna.
- Identifierar och utvärderar intressenternas påverkan.
- Identifierar relevanta förändringar i eller kring projektet.
- Undersöker hur dessa förändringar påverkar projektet.
- Vidtar åtgärder för att hantera intressenterna.

4.5.12.2. Utvecklar och underhåller en intressentstrategi och kommunikationsplan

Beskrivning

Individen utformar en intressentstrategi – hur man engagerar, informerar, involverar och får de olika intressenterna att åta sig att stödja projektet och dess mål. Det här kan man göra genom att närma sig varje intressent eller intressentgrupp på olika sätt beroende på deras intressen och inflytande. För att det ska bli hanterbart kan intressenterna med liknande intressen och inflytande grupperas tillsammans. Intressentstrategin fastställs ofta i en kommunikationsplan med en beskrivning för varje intressentgrupp av varför, vad, när (och hur ofta), hur (med vilken kommunikationskanal), vem (bör kommunicera) och detaljnivån i kommunikationen. "Vad" är avgörande. Budskapet bör vara anpassat efter den specifika intressentens förväntningar och bör syfta till att få alla intressenter att ställa sig bakom (eller åtminstone inte hindra) projektet.

Kommunikationsplanen är central för att hantera förväntningarna. Den kan sammanfattas som individens ansträngningar för att påverka olika intressenters förväntningar så att de förväntar sig och uppskattar det projektet kan och kommer att leverera och när detta kommer ske. Då blir de inte besvikna på grund av felaktiga förväntningar på projektets framsteg och resultat.

All kommunikation går så klart åt båda hållen (minst). Därför måste man vara noggrann med att kontrollera om och hur budskap har tagits emot och man bör följa upp återkoppling och inkommande budskap.

Eftersom omständigheter brukar förändras bör kommunikationsplanen ses över och uppdateras regelbundet. Potentiella allianser utvecklas och potentiella samarbetspartner identifieras. Fördelarna med och resultatet av det potentiella partnerskapet eller den potentiella alliansen lyfts fram för alla parter. En relation bildas och utvecklas med potentiella samarbetspartner.

Tillämpning

- Beskriver vikten av en intressentstrategi.
- Utarbetar en kommunikationsplan.
- Justerar kommunikationsplanen och/eller kommunikationsstrategin när omständigheterna förändras.
- Förklarar varför en kommunikationsplan har ändrats.
- Identifierar och utvärderar möjligheter till allianser och partnerskap.
- Identifierar och utvärderar potentiella samarbetspartner.

4.5.12.3. Förankrar projektet hos verksamhetsledningen, sponsorer och högre chefer för att skapa engagemang och för att hantera deras intressen och förväntningar

Beskrivning

I nästan alla projekt hör verksamhetsledare och sponsorer till de viktigaste intressenterna. Ofta är det verksamhetsledaren som står för medlen (budgeten) och/eller kan besluta om resurser, kravprioritering, omfattning och så vidare. Det är oerhört viktigt att hantera dessa primära intressenters förväntningar. Verksamhetsledningens, högre chefers och/eller sponsorerers engagemang och förtroende har stor betydelse för hur väl man lyckas med projektet och projektledningen. Man bör upprätta en god arbetsrelation och öppen kommunikation.

Ibland är det en och samma person som innehar alla rollerna, men det är vanligare att olika människor fyller en eller flera av dessa roller. De har alla sina egna förväntningar, intressen och sitt eget inflytande på projektet. Beroende på projektet kan verksamhetsledare och/eller sponsorer spela

en roll i intressenthanteringen och fungera som ambassadörer, eftersom de ofta har en ställning och kontakter som den enskilda projektledaren saknar.

Tillämpning

- Engagerar ledning och/eller sponsor(er).
- Hanterar förväntningarna hos projektets ledning, högre chefer och/eller sponsor(er).
- Använder ledning och/eller sponsor(er) som ambassadörer.

4.5.12.4. Involverar användare, partner, leverantörer och andra intressenter för att stimulera till samarbete och skapa engagemang

Beskrivning

Att involvera användarna tidigt och grundligt är en förutsättning för att lyckas i nästan alla projekt. Användare eller representanter för användarna kan ge information om till exempel behov och krav och om hur resultatet ska användas. Detta är ofta avgörande för definitionen av varje leverabel. Användare och användargrupper kan också bidra med resurser.

Leverantörer kan ge projektet resurser, kunskaper, delprodukter och så vidare. Man bör vara noggrann med att välja de bästa leverantörerna, framför allt om det bara går att få in kunskaper, resurser och/eller delprodukter från källor utanför organisationen och det krävs formella avtal om dem.

Partner är människor, grupper eller organisationer som samarbetar för att tillsammans leverera en del av leverablerna, eller så kan de ge ett större bidrag till att projektmålen nås. Partnerna kanske bara går in i en viss del, eller så samarbetar de mer permanent i allianser. Partner kan också bestå av andra projektledare som projektet måste anpassa arbetstakt eller levererbart innehåll efter för att organisationen ska få ut största möjliga nytta.

Om det finns en styrgrupp för projektet brukar en eller flera seniora användare eller användarrepresentanter, seniora leverantörer eller leverantörsrepresentanter sitta med i den. Användare och andra intressenter kan vara med i en referensgrupp som ger råd till ledningen eller styrgruppen. Individerna måste fokusera på de här intressentgrupperna från ett tidigt skede i projektet och använda sitt inflytande för att välja rätt användarrepresentanter och leverantörer.

Tillämpning

- Engagerar användare och ser till att de engagerar sig i projektet.
- Engagerar leverantörer till projektet.
- Samarbetar med partner för att uppnå bästa möjliga resultat för organisationen.

4.5.12.5. Organiserar och upprätthåller nätverk och allianser

Beskrivning

Som ett led i intressentstrategin kan man bilda nätverk och allianser. De kan vara både formella och informella. När de är formella förhandlar man fram avtal och dokumenterar dem och man tar fram och genomför en plan för det fortloppande samarbetet. I planen ingår att identifiera resultatmått och utarbeta en exitstrategi.

Alla nätverk och allianser bör utvärderas ofta och förbättras vid behov. Allianser kan avslutas enligt plan eller på grund av att den formella relationen inte längre är till fördel för de organisationer eller intressenter som ingår. Ofta är det ganska sannolikt att organisationen vill bilda allianser med samma partner för nya projekt i framtiden, så man måste vara noggrann med hur man avslutar en formell relation.

Nätverk är mer informella och tenderar att leva kvar även efter projektets livscykel.

Tillämpning

- Förhandlar om och dokumenterar alliansavtalet.
- Utvecklar och genomför en samarbetsplan.
- Utvecklar och utvärderar mätetal för framgång.
- Upprätthåller viktiga partnerskapsavtal.
- Avslutar alla formella avtal.

4.5.13. Förändring och omvandling

Definition

Ny kapacitet kan bara ge nytta om den används och har stöd från de organisationer och personer som tar emot den. Förändring (förbättra nuläget, komma ihåg dåläget) och omvandling (utveckling av nya situationer utifrån en framtidsvision) leder till processer, verktyg och tekniker som kan användas för att hjälpa individer och organisationer att lyckas i sin omställning och införa och förverkliga förändringar.

Syfte

Syftet med det här kompetenselementet är att individen ska kunna hjälpa samhällen, organisationer och individer att förändra eller omvandla sin organisation, så att den planerade nyttan och de planerade målen kan uppnås.

Beskrivning

Projekt organiseras för att skapa förbättringar. I många fall handlar förbättringarna inte bara om att nå ett visst resultat, utan kräver också små eller stora förändringar i organisationens beteende.

Folk brukar inte ha något emot förändringar – men det brukar inte vilja bli förändrade. För att bemöta deras invändningar på ett bra sätt kan man till exempel bygga upp stöd, ta itu med motstånd och utveckla den kunskap och förmåga som krävs för att genomföra förändringen. I mer strategiska förändringar behöver man också påverka en ledande koalition och göra andra psykologiska och psykosociala interventioner. När förändringsledningen fungerar bra kommer människor att vara engagerade i förändringsprocessen och arbeta tillsammans för att nå ett gemensamt mål, skapa nytta och åstadkomma resultat.

Omvandling sker när ett beteende förändras utifrån en vision, för att man vill göra saker på ett annat sätt. Omvandling styrs av visioner och är till stor del beroende av styrkan i visionen och viljan hos dem som delar visionen att verkligen satsa på att genomföra förändringen.

Vilken grad av förändring och omvandlingshantering som krävs i ett projekt beror till stor del på hur stora störningarna blir i individernas och gruppernas vardag och i attribut som kultur, värdesystem och historia av tidigare förändringar. Förändring och omvandling sker inte i första hand "avsiktligt" och oftast inte i en linjär process. Individen måste regelbundet övervaka och utvärdera i vilken utsträckning förändringarna haft avsedd effekt och anpassa förändrings- eller omvandlingsstrategin efter det. Dessutom måste individen ta hänsyn till förmågan och kapaciteten till förändring hos människor, grupper och i organisationen för att hjälpa dem att anpassa sig eller förändras på ett bra sätt.

Projekt levererar ofta nya förmågor till organisationen i form av kompetens, systemstöd, processer och andra strukturer. Men det är bara genom att använda den kapaciteten som man skapar mervärde och nytta. Organisations- eller verksamhetsförändringar påverkar eller förändrar ofta processer, system, organisatorisk struktur och arbetsroller, men de påverkar framför allt människors beteende. Förändringar kan ibland vara väldigt små, men de kan också kräva en total omställning. Ibland kan de till och med vara omstörtande, vilket betyder att det krävs särskilda färdigheter för att genomföra dem. I många fall kommer ett projekt att inleda och organisera förändringar, men kommer att ha slutförts innan nyttan med förändringarna har uppstått.

Kunskaper

- Lärandestilar för individer, grupper och organisationer.
- Teorier om förändringsledning i organisationer.
- Förändringars inverkan på individer.

- Tekniker för personlig förändringsledning.
- Gruppdynamik.
- Konsekvensanalys.
- Aktörsanalys.
- Motivationsteori.
- Förändringsteori.

Färdigheter och förmågor

- Bedöma förändringskapaciteten och förändringsförmågan hos en individ, grupp eller organisation.
- Ingripanden mot individers och gruppers beteende.
- Hantera motstånd mot förändring.

Relaterade kompetenselement

- Alla övriga KE inom området "Practice".
- Perspective 1: Strategi.
- Perspective 2: Styrning, strukturer och processer.
- Perspective 4: Makt och inflytande.
- Perspective 5: Kultur och värderingar.
- People 3: Personlig kommunikation.
- People 5: Ledarskap.
- People 8: Innovativt ledarskap.

Kompetensindikatorer

4.5.13.1. Bedömer organisationens eller organisationernas anpassningsförmåga

Beskrivning

Organisationer och människor har begränsad kapacitet, förmåga och vilja att förändra sig. Detta påverkas bland annat av hur det har gått med tidigare förändringar, stress och press, om man förstår varför just denna förändring behövs, kultur och stämning och om man ser goda möjligheter eller ställs inför dåliga utsikter. Det kan också finnas såväl öppet som dolt motstånd mot den föreslagna förändringen, vilket försämrar anpassningsförmågan. I många fall kommer motståndet inte från de personer som påverkas direkt av förändringen utan från deras chefer. Förmågan till förändring är inte statisk utan påverkas av såväl interna som externa faktorer för projektet.

Tillämpning

- Analyserar förmågan att anpassa sig efter den begärda förändringen baserat på tidigare lyckade eller misslyckade förändringar i organisationen.
- Bedömer eventuella områden (ämnen, människor) där det kan finnas motstånd mot förändringen.
- Identifierar och påverkar omständigheter som kan förbättra anpassningsförmågan.
- Vidtar åtgärder om organisationen eller organisationerna inte har kapacitet att genomföra den begärda eller förväntade förändringen eller omvandlingen.

4.5.13.2. Identifierar förändringskrav och omvandlingsmöjligheter

Beskrivning

I projekt som är verksamhetsinriktade gör man en analys av organisationens krav och projektets kontext för att avgöra vilken omvandling eller verksamhetsförändring som måste ske, och när. I projekt som har ett mer socialt perspektiv måste analysen visa vilka sociala grupper som kan och bör påverkas av projektet. Det kan man göra genom intervjuer, kunskapsinsamling, analys av data eller med hjälp av workshoppar. Ibland uppstår möjligheter tack vare förändrade marknadsvillkor, förändringar i projektets omgivning eller andra organisatoriska eller sociala förändringar. Möjligheter till och krav på förändring skiftar hela tiden och måste alltså granskas och anpassas med jämna mellanrum.

Tillämpning

- Identifierar grupper och individer som påverkas av förändringen.
- Kartlägger gruppintressen.
- Identifierar regelbundet möjligheter till och krav på förändring.
- Anpassar sig efter ändrade intressen och situationer.

4.5.13.3. Utvecklar förändrings- eller omvandlingsstrategin

Beskrivning

Individen utvecklar en förändringsstrategi – eller den växer fram och sammanställs av individen – för att ta itu med de tänkta förändringarna eller omvandlingarna. Strategin baseras på förändringens intensitet och effekt och tar hänsyn till förändringsförmågan eller viljan att omvandla organisationen, samhället eller människorna. Man måste också ta hänsyn till tidpunkten för förändringen så att den passar in i den organisatoriska eller sociala dynamiken och tar vara på möjligheter. Planen utvecklas genom samråd och uppdateras regelbundet.

I strategin ingår att lära sig, övervaka och bedöma vad som fungerar och vad som inte gör det, och i vilka situationer. Förändring och omvandling sker inte över en natt. Det brukar ta ett tag innan det skapas nytta.

Vid särskilt betydande förändringar eller omvandlingar, utvecklas en etappbaserad metod där de tidiga framgångarna kan utvärderas och användas som incitament för ytterligare förändringar. Ibland kan förändringsplaner vara planerade och strukturerade, men de kan också vara inriktade på grupp beteenden, makt, lärande eller utveckling. Det finns inte bara ett rätt sätt att göra förändringar, men individen måste föregripa förändringarna.

Tillämpning

- Identifierar sociala, organisatoriska och personliga förändrings- eller omvandlingsstrategier och är till exempel medveten om innovatörer, tidiga användare, majoriteten och eftersläntrare.
- Samarbetar med andra för att validera strategierna.
- Dokumenterar strategier i en heltäckande förändringsplan.
- Utvecklar en stegvis metod om detta behövs.
- Anpassar regelbundet förändrings- eller omvandlingsplanen för att ta med lärdomar och förändringar i projektmiljön eller i samhället i stort.
- Anpassar regelbundet strategin för att förändringen är genomförd och nyttan har uppnåtts.

4.5.13.4. Genomför strategin för förändrings- eller omvandlingsstyrning

Beskrivning

En uppsättning möjliga insatser planeras med utgångspunkt i förändringsstrategin. Det kan vara workshoppar, utbildningar, informationsmöten, pilotprojekt, spel- och visionsomgångar, men det kommer säkerligen också att göras insatser som handlar om makt och inflytande och att hantera motstånd.

När en förändring väl är genomförd bör man vidta åtgärder för att vidmakthålla förändringen och se till att organisationer och människor inte faller tillbaka i gamla mönster.

Tillämpning

- Utformar en sammanhängande insatsplan.
- Genomför valda insatser.
- Leder och organiserar workshoppar och utbildningar.
- Tar itu med motstånd mot förändring.
- Organiserar och genomför massmedieinsatser.
- Använder förstärkningstekniker för att se till att det nya beteendet upprätthålls.

Bilaga A:

Korshänvisning till ISO21500: 2012

Dessa överensstämmelsetabeller visar det eller de likvärdiga kompetenselementen i IPMA Individuell kompetensmodell (IPMA IKM®) och/eller nyckelkompetensindikatorer för varje element i ISO21500. Överensstämmelsen visas bara för projektledningselementen i IPMA IKM, eftersom ISO21500 bara gäller för projektledning och inte för program- eller portföljledning.

Tänk också på att ISO21500 är en processbaserad standard, medan IPMA IKM är en standard som baseras på individuell kompetens. I tabellen nedan visas överensstämmelsen mellan kunskaper, färdigheter och förmågor enligt IPMA IKM och de processer som beskrivs i ISO21500. När kompetenselementet eller kompetensindikatorn från IPMA IKM anges inom parentes är överensstämmelsen inte heltäckande. När överensstämmelsen med ISO21500 anges som "behandlas ej", finns det inte något motsvarande innehåll i ISO21500.

Kompetenselementen "People" i IPMA IKM

Kompetenselement i IPMA IKM	Överensstämmelse med ISO21500
People 1: Självreflektion och att leda sig själv	(3.9. Kompetens hos projektets personal)
People 2: Personlig integritet och pålitlighet	(3.9. Kompetens hos projektets personal)
People 3: Personlig kommunikation	(3.9. Kompetens hos projektets personal) (4.3.20. Hantera projektteam)
People 4: Relationer och engagemang	(3.9. Kompetens hos projektets personal) (4.3.20. Hantera projektteam)
People 5: Ledarskap	(3.9. Kompetens hos projektets personal) (4.3.20. Hantera projektteam)
People 6: Teamwork	(3.9. Kompetens hos projektets personal) (4.3.20. Hantera projektteam)
People 7: Konflikt och kris	(3.9. Kompetens hos projektets personal) (4.3.20. Hantera projektteam)
People 8: Innovativt ledarskap	(3.9. Kompetens hos projektets personal)
People 9: Förhandling	(3.9. Kompetens hos projektets personal)
People 10: Resultatinriktning	(3.9. Kompetens hos projektets personal) (4.3.20. Hantera projektteam)

Kompetenselementen "Practice" i IPMA IKM

Kompetenselement i IPMA IKM	Överensstämmelse med ISO21500
Practice 1: Projektdesign	3.4.2. Utvärdering av möjligheter och inledning av projekt 3.6. Projektstyrning (3.8. Intressenter och projektorganisation) (3.10. Projektets livscykel) (4.3.2. Utveckla projektdirektiv) 4.3.8. Samla in lärdomar
Practice 2: Krav och mål	3.4.3. Effekthemtagning (3.11. Projektbegränsningar) 4.3.2. Utveckla projektdirektiv
Practice 3: Omfattning	(3.11. Projektbegränsningar) 4.3.11. Definiera omfattning 4.3.12. Skapar projektstruktur med arbetspaket 4.3.13. Definiera aktiviteter 4.3.14. Kontrollera omfattning
Practice 4: Tid	(3.10. Projektets livscykel) 4.3.21. Bestämma ordningsföljd för aktiviteter 4.3.22. Beräkna aktivitetens varaktighet 4.3.23. Utveckla tidsplan 4.3.24. Kontrollera tidsplan
Practice 5: Organisation och information	(4.3.15. Bilda projektteam) 4.3.17. Definiera projektorganisationen (4.3.38. Planera kommunikation) (4.3.39. Sprida information) (4.3.40. Hantera kommunikation)
Practice 6: Kvalitet	4.3.32. Planera kvalitet 4.3.33. Utföra kvalitetssäkring 4.3.34. Utföra kvalitetskontroll
Practice 7: Ekonomi	(3.11. Projektbegränsningar) 4.3.25. Beräkna kostnader 4.3.26. Utveckla budget 4.3.27. Kontrollera kostnader

Kompetenselement i IPMA IKM	Överensstämmelse med ISO21500
Practice 8: Resurser	(3.9. Kompetens hos projektets personal) (3.11. Projektbegränsningar) (4.3.15. Bilda projektteam) 4.3.16. Beräkna resurser 4.3.18. Utveckla projektteam 4.3.19. Kontrollera resurser
Practice 9: Anskaffning	4.3.35. Planera anskaffning 4.3.36. Välja leverantörer 4.3.37. Administrera anskaffning
Practice 10: Planering och uppföljning	(3.10. Projektets livscykel) 4.3.3. Utveckla projektplaner 4.3.4. Leda projektarbete 4.3.5. Kontrollera projektarbete 4.3.6. Kontrollera ändringar 4.3.7. Avsluta projektfas eller projekt
Practice 11: Risk och möjlighet	(3.11. Projektbegränsningar) 4.3.28. Identifiera risker 4.3.29. Bedöma risker 4.3.30. Behandla risker 4.3.31. Kontrollera risker
Practice 12: Intressenter	3.8. Intressenter och projektorganisation 4.3.9. Identifiera intressenter 4.3.10. Hantera intressenter (4.3.38. Planera kommunikation) (4.3.39. Sprida information) (4.3.40. Hantera kommunikation)
Practice 13: Förändring och omvandling	Behandlas inte i ISO21500

Kompetenselementen "Perspective" i IPMA IKM

Kompetenselement i IPMA IKM	Överensstämmelse med ISO21500
Perspective 1: Strategi	3.4.1. Organisatorisk strategi
Perspective 2: Styrning, strukturer och processer	3.5. Projektmiljö 3.6. Projektstyrning (3.7. Projekt och drift) (3.8. Intressenter och projektorganisation)
Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser	3.5. Projektmiljö (3.11. Projektbegränsningar)
Perspective 4: Makt och inflytande	(3.8. Intressenter och projektorganisation)
Perspective 5: Kultur och värderingar	3.5. Projektmiljö

Bilaga B:

Korshänvisning till ISO21504: 2015

Dessa överensstämmelsetabeller visar det eller de likvärdiga kompetenselementen i IPMA Individuell kompetensmodell (IPMA IKM®) och/eller kompetensindikatorer för varje element i ISO21504.

Överensstämmelsen visas bara för portföljledningselementen i IPMA IKM, eftersom ISO21504 bara gäller för portföljledning och inte för programledning eller projektledning.

Tänk också på att ISO21505 är en processbaserad standard, medan IPMA IKM är en standard som baseras på individuell kompetens. I tabellen nedan visas överensstämmelsen mellan IPMA IKM och ISO21504. De behöver dock inte vara identiska utan betraktas som "liknande", eftersom det är skillnad mellan en process som beskrivs i en processtandard (ISO21504) och de kunskaper, färdigheter och förmågor som beskrivs i en standard för personkompetens (IPMA IKM).

När kompetenselementet eller kompetensindikatorn från IPMA IKM anges inom parentes är överensstämmelsen inte heltäckande. När överensstämmelsen med ISO21504 anges som "behandlas ej", finns det inte något motsvarande innehåll i ISO21504.

Kompetenselementen "People" i IPMA IKM

Kompetenselement i IPMA IKM	Överensstämmelse med ISO21504
People 1: Självreflektion och att leda sig själv	Behandlas inte i ISO21504
People 2: Personlig integritet och pålitlighet	Behandlas inte i ISO21504
People 3: Personlig kommunikation	Behandlas inte i ISO21504
People 4: Relationer och engagemang	Behandlas inte i ISO21504
People 5: Ledarskap	Behandlas inte i ISO21504
People 6: Teamwork	Behandlas inte i ISO21504
People 7: Konflikt och kris	Behandlas inte i ISO21504
People 8: Innovativt ledarskap	Behandlas inte i ISO21504
People 9: Förhandling	Behandlas inte i ISO21504
People 10: Resultatinriktning	Behandlas inte i ISO21504

Kompetenselementen "Practice" i IPMA IKM

Kompetenselement i IPMA IKM	Överensstämmelse med ISO21504
Practice 1: Portföljdesign	4.3. Ramverk för portföljledning 4.5. Kriterier för att välja och prioritera portföljkomponenter
Practice 2: Nytta	5.7.5. Hantera integrationen av nytta
Practice 3: Omfattning	Behandlas inte i ISO21504
Practice 4: Tid	Behandlas inte i ISO21504
Practice 5: Organisation och information	4.7. Portföljens synlighet 4.8. Rapporteringsstruktur för portföljresultat 5.7.4. Rapportera portföljresultat
Practice 6: Kvalitet	Behandlas inte i ISO21504
Practice 7: Ekonomi	Behandlas inte i ISO21504
Practice 8: Resurser	5.8.4. Optimera resurser
Practice 9: Anskaffning	Behandlas inte i ISO21504
Practice 10: Planering och uppföljning	5.7.2. Fastställa utgångsvärde för portföljens resultatmått 4.9 Förbättra portföljledning
Practice 11: Risk och möjlighet	5.8.5. Hantera portföljrisker
Practice 12: Intressenter	3.4. Engagemang och ledning av intressenter
Practice 13: Förändring och omvandling	Behandlas inte i ISO21504

Kompetenselement i IPMA IKM	Överensstämmelse med ISO21504
Practice 14: Väljer och balanserar	5.5. Bedöma och välja portföljkomponenter 5.7.3. Hantera portföljresultat 5.8.2. Optimera portföljkomponenter 5.8.3. Underhålla portföljen

Kompetenselementen "Perspective" i IPMA IKM

Kompetenselement i IPMA IKM	Överensstämmelse med ISO21504
Perspective 1: Strategi	3.1. Kontext och behov av portföljledning 3.2.4. Möjligheter och hot 5.6. Validera portföljens anpassning till strategiska mål
Perspective 2: Styrning, strukturer och processer	3.3.2. Bestämma beslutsrättigheter för portföljinnehåll (4.6. Anpassning till organisatoriska processer och system) 4.10. Portföljledning
Perspective 3: Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser	Behandlas inte i ISO21504
Perspective 4: Makt och inflytande	Behandlas inte i ISO21504
Perspective 5: Kultur och värderingar	Behandlas inte i ISO21504

Bilaga D:

Kompetenstabell

För att tillämpa IPMA IKM med syftet att utvärdera och utveckla personkompetens kan man använda en tabell med de kompetenselement som beskrivs i IPMA IKM och Blooms taxonomi.

De olika kompetensnivåerna omfattar följande:

- **Kunskaper:** Visar förmåga att minnas inlärt material genom att återge fakta, termer, grundläggande koncept och svar.
- **Förståelse:** Visar förståelse av fakta och idéer genom att organisera, jämföra, översätta, tolka, beskriva och lägga fram huvudtankarna.
- **Tillämpning:** Använder förvärvade kunskaper för att lösa problem i nya situationer genom att tillämpa den förvärvade kunskapen, fakta, tekniker och regler.
- **Analys:** Granskar och delar upp information i mindre delar genom att identifiera motiv eller orsaker, dra slutsatser och hitta belegg för generaliseringar.
- **Syntes:** Skapar en struktur eller ett mönster utifrån olika delar och genom att sammanställa delar till en helhet. Sammanställer information på ett annat sätt genom att kombinera delar till ett nytt mönster eller föreslå alternativa lösningar.
- **Utvärdering:** Läger fram och försvarar yttranden genom att bedöma information, validiteten i idéer eller arbetets kvalitet utifrån en uppsättning kriterier.

		Kunskaper	Förståelse	Tillämpning	Analys	Syntes	Utvärdering
Perspective	Strategi						
	Styrning, strukturer och processer						
	Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser						
	Makt och inflytande						
	Kultur och värderingar						
People	Självreflektion och att leda sig själv						
	Personlig integritet och pålitlighet						
	Personlig kommunikation						
	Relationer och engagemang						
	Ledarskap						
	Teamwork						
	Konflikt och kris						
	Innovativt ledarskap						
	Förhandling						
	Resultatinriktning						
Practice	Design						
	Krav, mål och nytta						
	Omfattning						
	Tid						
	Organisation och information						
	Kvalitet						
	Ekonomi						
	Resurser						
	Anskaffning och partnerskap						
	Planering och uppföljning						
	Risk och möjlighet						
	Intressenter						
	Förändring och omvandling						
	Väljer och balanserar						

Bilaga E:

Tabell över kompetensindikatorer

4.3. Perspective	39	5.3. Perspective	159	6.3. Perspective	281
4.3.1. Strategi	40	5.3.1. Strategi	160	6.3.1. Strategi	282
4.3.1.1. Anpassar projektet efter organisationens uppdrag och vision	41	5.3.1.1. Anpassar programmet efter organisationens uppdrag och vision	161	6.3.1.1. Anpassar portföljen efter organisationens uppdrag och vision	283
4.3.1.2. Identifierar och tar vara på möjligheter att påverka organisatorisk strategi	42	5.3.1.2. Identifierar och tar vara på möjligheter att påverka organisatorisk strategi	162	6.3.1.2. Identifierar och tar vara på möjligheter att påverka organisatorisk strategi	284
4.3.1.3. Utvecklar och ser till att motivet ur ett affärs-/ organisationsperspektiv fortfarande gäller	42	5.3.1.3. Utvecklar och ser till att motivet för programmet ur ett affärs-/ organisationsperspektiv fortfarande gäller	162	6.3.1.3. Utvecklar och ser till att motivet ur ett affärs-/ organisationsperspektiv fortfarande gäller	284
4.3.1.4. Fastställer, bedömer och granskar kritiska framgångsfaktorer	43	5.3.1.4. Fastställer, bedömer och granskar kritiska framgångsfaktorer	163	6.3.1.4. Fastställer, bedömer och granskar kritiska framgångsfaktorer	285
4.3.1.5. Fastställer, bedömer och granskar nyckeltal	43	5.3.1.5. Fastställer, bedömer och granskar nyckeltal	163	6.3.1.5. Fastställer, bedömer och granskar nyckeltal	285
4.3.2. Styrning, strukturer och processer	45	5.3.2. Styrning, strukturer och processer	165	6.3.2. Styrning, strukturer och processer	287
4.3.2.1. Känner till principerna för projektledning och hur de ska tillämpas	46	5.3.2.1. Känner till principerna för programledning och hur de ska tillämpas	166	6.3.2.1. Känner till principerna för portföljledning och hur de ska tillämpas	288
4.3.2.2. Känner till principerna för programledning och hur de ska tillämpas	46	5.3.2.2. Känner till principerna för projektledning och hur de ska tillämpas	167	6.3.2.2. Känner till och tillämpar principerna för projekt- och program-ledning och hur de ska tillämpas	289
4.3.2.3. Känner till principerna för portföljledning och hur de ska tillämpas	47	5.3.2.3. Känner till principerna för portföljledning och hur de ska tillämpas	167	6.3.2.3. Anpassar portföljen efter organisationens rapporterings- och beslutsstrukturer och kvalitetsledningsprocesser	289

4.3.2.4.	Stödfunktioner	47	5.3.2.4.	Stödfunktioner	168	6.3.2.4.	Anpassar projektet efter gällande processer och funktioner för personalhantering	290
4.3.2.5.	Anpassar projektet efter organisationens besluts- och rapporteringsstrukturer och kvalitetskrav	48	5.3.2.5.	Anpassar programmet efter organisationens besluts- och rapporteringsstrukturer och kvalitetskrav	168	6.3.2.5.	Anpassar portföljen efter gällande processer och funktioner för ekonomi och kontroller	290
4.3.2.6.	Anpassar projektet efter gällande processer och funktioner för personalhantering	48	5.3.2.6.	Anpassar programmet efter gällande processer och funktioner för personalhantering	169			
4.3.2.7.	Anpassar projektet efter gällande processer och funktioner för ekonomi och kontroller	49	5.3.2.7.	Anpassar programmet efter gällande processer och funktioner för ekonomi och kontroller	169			
4.3.3.	Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser	50	5.3.3.	Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser	170	6.3.3.	Regelefterlevnad, standarder och bestämmelser	291
4.3.3.1.	Identifierar och ser till att projektet följer alla gällande lagar	51	5.3.3.1.	Identifierar och ser till att programmet och alla dess komponenter följer alla gällande lagar	171	6.3.3.1.	Identifierar och ser till att portföljen följer alla gällande lagar	292
4.3.3.2.	Identifierar och ser till att projektet följer alla gällande hälso-, säkerhets- och miljöbestämmelser (SHM)	52	5.3.3.2.	Identifierar och ser till att programmet och alla komponenter följer gällande hälso-, säkerhets- och miljöbestämmelser	172	6.3.3.2.	Identifierar och ser till att portföljen följer gällande hälso-, säkerhets- och miljöbestämmelser	293
4.3.3.3.	Identifierar och ser till att projektet följer alla gällande uppförandekoder och yrkesregler	52	5.3.3.3.	Identifierar och ser till att programmet följer gällande hälso-, säkerhets- och miljöbestämmelser	172	6.3.3.3.	Identifierar och ser till att portföljen följer alla gällande uppförandekoder och yrkesregler	293
4.3.3.4.	Identifierar och ser till att projektet följer gällande principer och mål för hållbarhet	52	5.3.3.4.	Identifierar och ser till att programmet följer gällande principer och mål för hållbarhet	173	6.3.3.4.	Identifierar och ser till att portföljen följer gällande principer och mål för hållbarhet	294
4.3.3.5.	Bedömer, använder och utvecklar professionella standarder och verktyg för projektet	53	5.3.3.5.	Bedömer, använder och utvecklar professionella standarder och verktyg för programmet	173	6.3.3.5.	Bedömer, använder och utvecklar professionella standarder och verktyg för portföljen	294
4.3.3.6.	Bedömer, genomför benchmarks och förbättrar organisationens projektledningskompetens	53	5.3.3.6.	Bedömer, genomför benchmarks och förbättrar organisationens programledningskompetens	174	6.3.3.6.	Bedömer, genomför benchmarks och förbättrar organisationens portföljledningskompetens	295

4.3.4	Makt och inflytande	55	5.3.4.	Makt och inflytande	175	6.3.4.	Makt och inflytande	296
4.3.4.1.	Bedömer andras personliga ambitioner och intressen och hur de kan påverka projektet	56	5.3.4.1.	Bedömer andras personliga ambitioner och intressen och hur de kan påverka programmet	176	6.3.4.1.	Bedömer andras personliga ambitioner och intressen och hur de kan påverka portföljen	297
4.3.4.2.	Bedömer hur individer och grupper informellt kan påverka projektet	57	5.3.4.2.	Bedömer hur individer och grupper informellt kan påverka programmet	177	6.3.4.2.	Bedömer hur individer och grupper informellt kan påverka portföljen	298
4.3.4.3.	Bedömer andras personlighet och arbetssätt och använder dem till fördel för projektet	57	5.3.4.3.	Bedömer andras personlighet och arbetssätt och använder dem till fördel för programmet	177	6.3.4.3.	Bedömer andras personlighet och arbetssätt och använder dem till fördel för portföljen	298
4.3.5.	Kultur och värderingar	58	5.3.5.	Kultur och värderingar	178	6.3.5.	Kultur och värderingar	299
4.3.5.1.	Bedömer samhällets kultur och värderingar och vad de innebär för projektet	59	5.3.5.1.	Bedömer samhällets kultur och värderingar och vad de innebär för programmet	179	6.3.5.1.	Bedömer samhällets kultur och värderingar och hur de påverkar portföljen	300
4.3.5.2.	Anpassar projektet efter organisationens formella kultur och värderingar	60	5.3.5.2.	Anpassar programmet efter de samordnande organisationernas formella kultur och värderingar	180	6.3.5.2.	Anpassar portföljen efter organisationens formella kultur och värderingar	301
4.3.5.3.	Bedömer organisationens informella kultur och värderingar och hur de påverkar projektet	60	5.3.5.3.	Bedömer effekten av den samordnande organisationens informella kultur och värderingar	180	6.3.5.3.	Bedömer organisationens informella kultur och värderingar och hur de påverkar portföljen	301
4.4.	People	61	5.4.	People	181	6.4.	People	302
4.4.1.	Självreflektion och att leda sig själv	62	5.4.1.	Självreflektion och att leda sig själv	182	6.4.1.	Självreflektion och att leda sig själv	303
4.4.1.1	Identifierar och reflekterar över hur egna värderingar och erfarenheter påverkar arbetet	63	5.4.1.1	Identifierar och reflekterar över hur egna värderingar och erfarenheter påverkar arbetet	183	6.4.1.1.	Identifierar och reflekterar över hur egna värderingar och erfarenheter påverkar arbetet	304

4.4.1.2.	Bygger upp självförtroende utifrån personliga styrkor och svagheter	63
4.4.1.3.	Identifierar och reflekterar över egen motivation för att sätta upp egna mål och behålla fokus	64
4.4.1.4.	Organiserar det egna arbetet efter situationen och de egna resurserna	64
4.4.1.5.	Tar ansvar för det egna lärandet och den egna utvecklingen	65
4.4.2.	Personlig integritet och pålitlighet	66
4.4.2.1.	Är medveten om etiska värderingar och tillämpar dem i alla beslut och handlingar	67
4.4.2.2.	Främjar hållbara resultat och effekter	67
4.4.2.3.	Tar ansvar för egna beslut och handlingar	67
4.4.2.4.	Agerar, fattar beslut och kommunicerar konsekvent	68
4.4.2.5.	Genomför sina uppgifter noggrant för att skapa förtroende hos andra	68
4.4.3.	Personlig kommunikation	69
5.4.1.2.	Bygger upp självförtroende utifrån personliga styrkor och svagheter	183
5.4.1.3.	Identifierar och reflekterar över egen motivation för att sätta upp egna mål och behålla fokus	184
5.4.1.4.	Organiserar det egna arbetet efter situationen och de egna resurserna	184
5.4.1.5.	Tar ansvar för det egna lärandet och den egna utvecklingen	185
5.4.2.	Personlig integritet och pålitlighet	186
5.4.2.1.	Är medveten om etiska värderingar och tillämpar dem i alla beslut och handlingar	187
5.4.2.2.	Främjar hållbara resultat och effekter	187
5.4.2.3.	Tar ansvar för egna beslut och handlingar	187
5.4.2.4.	Agerar, fattar beslut och kommunicerar konsekvent	188
5.4.2.5.	Genomför sina uppgifter noggrant för att skapa förtroende hos andra	188
5.4.3.	Personlig kommunikation	189
6.4.1.2.	Bygger upp självförtroende utifrån personliga styrkor och svagheter	304
6.4.1.3.	Identifierar och reflekterar över egen motivation för att sätta upp egna mål och behålla fokus	305
6.4.1.4.	Organiserar det egna arbetet efter situationen och de egna resurserna	305
6.4.1.5.	Tar ansvar för det egna lärandet och den egna utvecklingen	306
6.4.2.	Personlig integritet och pålitlighet	307
6.4.2.1.	Är medveten om etiska värderingar och tillämpar dem i alla beslut och handlingar	338
6.4.2.2.	Främjar hållbara resultat och effekter	308
6.4.2.3.	Tar ansvar för egna beslut och handlingar	308
6.4.2.4.	Agerar, fattar beslut och kommunicerar konsekvent	309
6.4.2.5.	Genomför sina uppgifter noggrant för att skapa förtroende hos andra	309
6.4.3.	Personlig kommunikation	310

4.4.3.1.	Ger tydlig och strukturerad information till andra och kontrollerar att de har förstått	70
4.4.3.2.	Möjliggör och främjar öppen kommunikation	70
4.4.3.3.	Väljer kommunikationsstilar och kommunikationskanaler som passar mottagarna, situationen och nivån	71
4.4.3.4.	Kommunicerar effektivt med virtuella team	71
4.4.3.5.	Använder humor när det är lämpligt och har förmåga att ge perspektiv på situationen	71
4.4.4.	Relationer och engagemang	72
4.4.4.1.	Initierar och utvecklar personliga och professionella relationer	73
4.4.4.2.	Bygger, möjliggör och bidrar till sociala nätverk	73
4.4.4.3.	Visar empati genom att lyssna, förstå och ge stöd	73
4.4.4.4.	Visar förtroende och respekt genom att uppmuntra andra att dela med sig av sina ösikter eller farhågor	74
4.4.4.5.	Skapar engagemang hos andra genom att berätta om den egna visionen och de egna målen	74
5.4.3.1.	Ger tydlig och strukturerad information till andra och kontrollerar att de har förstått	190
5.4.3.2.	Möjliggör och främjar öppen kommunikation	190
5.4.3.3.	Väljer kommunikationsstilar och kommunikationskanaler som passar mottagarna, situationen och nivån	191
5.4.3.4.	Kommunicerar effektivt med virtuella team	191
5.4.3.5.	Använder humor när det är lämpligt och har förmåga att ge perspektiv på situationen	191
5.4.4.	Relationer och engagemang	192
5.4.4.1.	Initierar och utvecklar personliga och professionella relationer	193
5.4.4.2.	Bygger, möjliggör och bidrar till sociala nätverk	193
5.4.4.3.	Visar empati genom att lyssna, förstå och ge stöd	193
5.4.4.4.	Visar förtroende och respekt genom att uppmuntra andra att dela med sig av sina ösikter eller farhågor	194
5.4.4.5.	Skapar engagemang hos andra genom att berätta om den egna visionen och de egna målen	194
6.4.3.1.	Ger tydlig och strukturerad information till andra och kontrollerar att de har förstått	311
6.4.3.2.	Möjliggör och främjar öppen kommunikation	311
6.4.3.3.	Väljer kommunikationsstilar och kommunikationskanaler som passar mottagarna, situationen och nivån	312
6.4.3.4.	Kommunicerar effektivt med virtuella team	312
6.4.3.5.	Använder humor när det är lämpligt och har förmåga att ge perspektiv på situationen	312
6.4.4.	Relationer och engagemang	313
6.4.4.1.	Initierar och utvecklar personliga och professionella relationer	314
6.4.4.2.	Bygger, möjliggör och bidrar till sociala nätverk	314
6.4.4.3.	Visar empati genom att lyssna, förstå och ge stöd	314
6.4.4.4.	Visar förtroende och respekt genom att uppmuntra andra att dela med sig av sina ösikter eller farhågor	315
6.4.4.5.	Skapar engagemang hos andra genom att berätta om den egna visionen och de egna målen	315

4.4.5.	Ledarskap	76	5.4.5.	Ledarskap	196	6.4.5.	Ledarskap	317
4.4.5.1.	Tar initiativ till insatser och erbjuder proaktivt hjälp och råd	77	5.4.5.1.	Tar initiativ till insatser och erbjuder proaktivt hjälp och råd	197	6.4.5.1.	Tar initiativ till insatser och erbjuder proaktivt hjälp och råd	318
4.4.5.2.	Tar ansvar och visar engagemang	77	5.4.5.2.	Tar ansvar och visar engagemang	197	6.4.5.2.	Tar ansvar och visar engagemang	318
4.4.5.3.	Ger ledning, coaching och fungerar som mentor för att vägleda och förbättra arbetet för individer och team	77	5.4.5.3.	Ger ledning, coaching och fungerar som mentor för att vägleda och förbättra arbetet för individer och team	197	6.4.5.3.	Ger ledning, coaching och fungerar som mentor för att vägleda och förbättra arbetet för individer och team	318
4.4.5.4.	Använder makt och inflytande på ett lämpligt sätt för att nå målen	78	5.4.5.4.	Använder makt och inflytande på ett lämpligt sätt för att nå målen	198	6.4.5.4.	Använder makt och inflytande på ett lämpligt sätt för att nå målen	319
4.4.5.5.	Fattar, genomdriver och granskar beslut	78	5.4.5.5.	Fattar, genomdriver och granskar beslut	198	6.4.5.5.	Fattar, genomdriver och granskar beslut	319
4.4.6.	Teamwork	80	5.4.6.	Teamwork	200	6.4.6.	Teamwork	321
4.4.6.1.	Väljer ut och bygger upp teamet	81	5.4.6.1.	Väljer ut och bygger upp teamet	201	6.4.6.1.	Väljer ut och bygger upp teamet	322
4.4.6.2.	Främjar samarbete och nätverksarbete mellan medlemmarna i teamet	81	5.4.6.2.	Främjar samarbete och nätverksarbete mellan medlemmarna i teamet	201	6.4.6.2.	Främjar samarbete och nätverksarbete mellan medlemmarna i teamet	322
4.4.6.3.	Stöder, möjliggör och granskar teamets och medlemmarnas utveckling	82	5.4.6.3.	Stöder, möjliggör och granskar teamets och medlemmarnas utveckling	202	6.4.6.3.	Stöder, möjliggör och granskar teamets och medlemmarnas utveckling	323
4.4.6.4.	Ger teamen makt och befogenheter genom att delegera uppgifter och ansvar	82	5.4.6.4.	Ger teamen makt och befogenheter genom att delegera uppgifter och ansvar	202	6.4.6.4.	Ger teamen makt och befogenheter genom att delegera uppgifter och ansvar	323

4.4.6.5.	Erkänner fel för att kunna lära sig av misstagen	82	5.4.6.5.	Erkänner fel för att kunna lära sig av misstagen	202	6.4.6.5.	Erkänner fel för att kunna lära sig av misstagen	323
4.4.7.	Konflikt och kris	84	5.4.7.	Konflikt och kris	204	6.4.7.	Konflikt och kris	325
4.4.7.1.	Förutser och förebygger konflikter och kriser	85	5.4.7.1.	Förutser och förebygger konflikter och kriser	205	6.4.7.1.	Förutser och förebygger konflikter och kriser	326
4.4.7.2.	Analyserar orsaker till och konsekvenser av konflikter och kriser samt vidtar lämpliga åtgärder	85	5.4.7.2.	Analyserar orsaker till konflikter och kriser och deras konsekvenser och vidtar lämpliga åtgärder	205	6.4.7.2.	Analyserar orsaker till och konsekvenser av konflikter och kriser samt vidtar lämpliga åtgärder	326
4.4.7.3.	Medlar i och löser konflikter och kriser och/ eller hanterar deras konsekvenser	86	5.4.7.3.	Medlar i och löser konflikter och kriser och/ eller hanterar deras konsekvenser	205	6.4.7.3.	Medlar i och löser konflikter och kriser och/ eller hanterar deras konsekvenser	327
4.4.7.4.	Identifierar och delar med sig av lärdomar av konflikter och kriser för att förbättra hanteringen i framtiden	87	5.4.7.4.	Identifierar och delar med sig av lärdomar av konflikter och kriser för att förbättra hanteringen i framtiden	206	6.4.7.4.	Identifierar och delar med sig av lärdomar av konflikter och kriser för att förbättra hanteringen i framtiden	328
4.4.8.	Innovativt ledarskap	88	5.4.8.	Innovativt ledarskap	208	6.4.8.	Innovativt ledarskap	329
4.4.8.1.	Stimulerar och stöder en öppen och kreativ miljö	89	5.4.8.1.	Stimulerar och stöder en öppen och kreativ miljö	209	6.4.8.1.	Stimulerar och stöder en öppen och kreativ miljö	330
4.4.8.2.	Använder konceptuella modeller för att definiera situationer och strategier	90	5.4.8.2.	Använder konceptuella modeller för att definiera situationer och strategier	210	6.4.8.2.	Använder konceptuella modeller för att definiera situationer och strategier	331
4.4.8.3.	Tillämpar analystekniker för att analysera situationer, ekonomisk och organisatorisk information samt trender	90	5.4.8.3.	Tillämpar analystekniker för att analysera situationer, ekonomisk och organisatorisk information samt trender	210	6.4.8.3.	Tillämpar analystekniker för att analysera situationer, ekonomisk och organisatorisk information samt trender	331
4.4.8.4.	Främjar och använder kreativa tekniker för att hitta alternativ och lösningar	90	5.4.8.4.	Främjar och använder kreativa tekniker för att hitta alternativ och lösningar	210	6.4.8.4.	Främjar och använder kreativa tekniker för att hitta alternativ och lösningar	331

4.4.8.5	Främjar en helhetssyn på projektet och dess kontext för att förbättra beslutsfattande	91	5.4.8.5	Främjar en helhetssyn på projektet och dess kontext för att förbättra beslutsfattande	211	6.4.8.5	Främjar en helhetssyn på portföljen och dess kontext för att förbättra beslutsfattande	332
4.4.9.	Förhandling	92	5.4.9.	Förhandling	212	6.4.9.	Förhandling	333
4.4.9.1.	Identifierar och analyserar intressena hos alla parter i förhandlingen	93	5.4.9.1.	Identifierar och analyserar intressena hos alla parter i förhandlingen	213	6.4.9.1.	Identifierar och analyserar intressena hos alla parter i förhandlingen	334
4.4.9.2.	Utvecklar och utvärderar alternativ och möjligheter som kan tillgodose alla parters behov	93	5.4.9.2.	Utvecklar och utvärderar alternativ och möjligheter som kan tillgodose alla parters behov	213	6.4.9.2.	Utvecklar och utvärderar alternativ och möjligheter som kan tillgodose alla parters behov	334
4.4.9.3.	Utforma en förhandlingsstrategi som är förenlig med de egna målen och är acceptabel för alla berörda parter	93	5.4.9.3.	Utforma en förhandlingsstrategi som är förenlig med de egna målen och är acceptabel för alla berörda parter	213	6.4.9.3.	Utforma en förhandlingsstrategi som är förenlig med de egna målen och är acceptabel för alla berörda parter	334
4.4.9.4.	Förhandlar fram överenskomelser med andra parter som är förenliga med de egna målen	94	5.4.9.4.	Förhandlar fram överenskomelser med andra parter som är förenliga med de egna målen	214	6.4.9.4.	Förhandlar fram överenskomelser med andra parter i som är förenliga med de egna målen	335
4.4.9.5.	Upptäcker och utnyttjar nya möjligheter till försäljning och förvärv	94	5.4.9.5.	Upptäcker och utnyttjar nya möjligheter till försäljning och förvärv	214	6.4.9.5.	Upptäcker och utnyttjar nya möjligheter till försäljning och förvärv	335
4.4.10.	Resultatinriktning	96	5.4.10.	Resultatinriktning	216	6.4.10.	Resultatinriktning	337
4.4.10.1.	Bedömer alla beslut och handlingar utifrån deras påverkan på projektets framgång och organisationens mål	97	5.4.10.1.	Bedömer alla beslut och handlingar utifrån deras påverkan på programets framgång och organisationens mål	217	6.4.10.1.	Bedömer alla beslut och handlingar utifrån deras påverkan på portföljens framgång och organisationens mål	338
4.4.10.2.	Balanserar behov och medel för att optimera effekt och framgång	97	5.4.10.2.	Balanserar behov och medel för att optimera effekt och framgång	217	6.4.10.2.	Balanserar behov och medel för att optimera effekt och framgång	338
4.4.10.3.	Skapar och upprätthåller en hälsosam, säker och produktiv arbetsmiljö	98	5.4.10.3.	Skapar och upprätthåller en hälsosam, säker och produktiv arbetsmiljö	218	6.4.10.3.	Skapar och upprätthåller en hälsosam, säker och produktiv arbetsmiljö	339

4.4.10.4.	Marknadsför och säljer in projektet, dess processer och resultat	98	5.4.10.4.	Marknadsföra och säljer in programmet, dess processer och resultat	218	6.4.10.4.	Marknadsför och säljer in portföljen, dess processer och resultat	339
4.4.10.5.	Skapar resultat och får acceptans	98	5.4.10.5.	Skapar resultat och får acceptans	218	6.4.10.5.	Skapar resultat och får acceptans	339
4.5.	Practice	100	5.5.	Practice	220	6.5.	Practice	341
4.5.1.	Projektdesign	101	5.5.1.	Programdesign	221	6.5.1.	Portföljdesign	342
4.5.1.1.	Identifierar, prioriterar och granskar framgångskriterier	102	5.5.1.1.	Identifierar, prioriterar och granskar framgångskriterier	222	6.5.1.1.	Identifierar, prioriterar och granskar framgångskriterier	343
4.5.1.2.	Granskar, tillämpar och utbyter lärdomar från och med andra projekt	103	5.5.1.2.	Granskar, tillämpar och utbyter lärdomar från och med andra program och komponenter	223	6.5.1.2.	Granskar, tillämpar och utbyter lärdomar med andra portföljer	344
4.5.1.3.	Fastställer komplexiteten och hur den påverkar strategin	104	5.5.1.3.	Fastställer komplexiteten och hur den påverkar strategin	224			
4.5.1.4.	Väljer och granskar den övergripande projektledningsstrategin	104	5.5.1.4.	Skapar en programvision	224			
4.5.1.5.	Designar arkitekturen för genomförandet av projektet	105	5.5.1.5.	Skapar och anpassar en förändringsstrategi	225			
			5.5.1.6.	Väljer och anpassar den övergripande programledningsstrategin	225			
			5.5.1.7.	Designar arkitekturen för genomförandet av programmet	226			

		Utformar en leveransstrategi för programmet	226	
	6.5.2.	Nytta	345	
	6.5.2.1.	Definierar och utvecklar hierarki för organisationens mål	346	
	6.5.3.	Omfattning	348	
	6.5.3.1.	Fastställer och upprätthåller portföljens omfattning	349	
	6.5.3.2.	Kontrollerar omfattningens konfiguration för projekt och program	349	

5.5.1.8.	Utformar en leveransstrategi för programmet	226
5.5.2.	Nytta och mål	227
5.5.2.1.	Definierar och utvecklar hierarki för mål och nytta	228
5.5.2.2.	Identifierar och kvantifierar om möjligt programmets nytta	229
5.5.2.3.	Utvecklar strategi för effekthemtagning	229
5.5.2.4.	Definierar komponenter, deras resultat och gränssnitt	230
5.5.2.5.	Övervakar att nyttan uppnås	230
5.5.3.	Omfattning	231
5.5.3.1.	Definierar programmets omfattning	232
5.5.3.2.	Definierar programomfattningens struktur	232
5.5.3.3.	Hanterar komponenternas omfattning	233

4.5.2.	Krav och mål	106
4.5.2.1.	Definierar och utvecklar hierarki för projektets mål	107
4.5.2.2.	Identifierar och analyserar behov och krav hos projektets intressenter	107
4.5.2.3.	Prioriterar och beslutar om krav och acceptanskriterier	108
4.5.3.	Omfattning	109
4.5.3.1.	Definierar projektets leverabler	110
4.5.3.2.	Strukturerar projektets omfattning	110
4.5.3.3.	Definierar projektets arbetspaket	111

4.5.3.4.	Fastställer och upprätthåller omfattningens konfiguration	111	5.5.3.4.	Fastställer och upprätthåller omfattningens konfiguration	233	6.5.4.	Tid	351
4.5.4.	Tid	112	5.5.4.	Tid	234	6.5.4.1.	Fastställer portföljens beslutscykel	352
4.5.4.1.	Fastställer de aktiviteter som behövs för att genomföra projektet	113	5.5.4.1.	Bestämmer ordningsföljd för programkomponenter och skapar en gruppindelad färdplan	235			
4.5.4.2.	Avgör arbetsinsats och varaktighet för aktiviteter	113	5.5.4.2.	Hanterar konsekvens inom grupperna	236			
4.5.4.3.	Bestämmer tidsplan och etapper	113	5.5.4.3.	Hanterar övergångar mellan grupper	236			
4.5.4.4.	Bestämmer ordningsföljden för projektaktiviteter och skapar en tidsplan	114						
4.5.4.5.	Övervakar framstegen i förhållande till tidsplanen och gör eventuella justeringar som behövs	114						
4.5.5.	Organisation och information	115	5.5.5.	Organisation och information	237	6.5.5.	Organisation och information	353
4.5.5.1.	Bedömer och avgör intressenternas behov av information och dokumentation	116	5.5.5.1.	Utformar och genomför ramar och regler för programledningen	238	6.5.5.1.	Bedömer och avgör intressenternas behov av information och dokumentation	354
4.5.5.2.	Fastställer struktur, roller och ansvar i projektet	116	5.5.5.2.	Fastställer struktur, roller och ansvar i programmet	239	6.5.5.2.	Fastställer struktur, roller och ansvar i portföljen och i komponentprojekt och -program	355
4.5.5.3.	Upprättar infrastruktur, processer och system för informationsflödet	117	5.5.5.3.	Upprättar infrastruktur, processer och system för informationsflödet	239	6.5.5.3.	Upprättar infrastruktur, processer och system för informationsflödet	355

4.5.5.4.	Skapar, övervakar och upprätthåller projektorganisationen	117	5.5.5.4.	Skapar, övervakar och upprätthåller programorganisationen	240	6.5.5.4.	Skapar, övervakar och upprätthåller organisationen i portföljen och i komponentprojekt och -program	356
4.5.6.	Kvalitet	118	5.5.6.	Kvalitet	241	6.5.6.	Kvalitet	357
4.5.6.1.	Utvecklar, övervakar och reviderar en kvalitetsledningsplan projektets	119	5.5.6.1.	Säkerställer kvaliteten i hela programmet	242	6.5.6.1.	Säkrar kvaliteten i alla projekt och program som ingår i portföljen	358
4.5.6.2.	Kontrollerar att projektet och dess leverabler fortfarande uppfyller kraven i kvalitetsledningsplanen	119	5.5.6.2.	Organiserar kvalitetssäkring för programmet	242			
4.5.6.3.	Kontrollerar att projektets kvalitetsmål uppnås och rekommenderar eventuella nödvändiga korrigerande och/eller förebyggande åtgärder	120						
4.5.6.4.	Planerar och organiserar validering av projektets	121						
4.5.6.5.	Säkerställer kvaliteten i hela projektet	121						
4.5.7.	Ekonomi	122	5.5.7.	Ekonomi	243	6.5.7.	Ekonomi	359
4.5.7.1	Beräknar projektets kostnader	123	5.5.7.1.	Fastställer finansieringsstrategin för programmet	244	6.5.7.1.	Fastställer portföljens budget	361
4.5.7.2.	Fastställer projektets budget	124	5.5.7.2.	Fastställer programbudgeten	245	6.5.7.2.	Utvecklar, inför och styr ett system för ekonomistyrning och redovisning för portföljen	361
4.5.7.3.	Säkerställer projektfinansiering	124	5.5.7.3.	Utvecklar, upprättar och styr ett ramverk för finansierings- och ekonomistyrning	245			

4.5.7.4.	Utvecklar, inför och upprätthåller ett system för ekonomistyrning och redovisning för projektet	125	5.5.7.4.	Fördelar programmetts medel utifrån komponenternas behov och finansieringsvillkoren	245		
4.5.7.5.	Övervakar projektets ekonomi för att upptäcka och åtgärda avvikelser från projektplanen	125	5.5.7.5.	Rapporterar till finansieringsorgan	246		
4.5.8.	Resurser	127	5.5.8.	Resurser	247	6.5.8.	Resurser 362
4.5.8.1.	Utvecklar strategisk resursplan för att förverkliga projektet	128	5.5.8.1.	Utvecklar strategisk resursplan för att förverkliga programmet	248	6.5.8.1.	Utvecklar strategisk resursplan för att förverkliga portföljens komponentprojekt och -program 363
4.5.8.2.	Definierar kvalitet och kvantitet för de resurser som krävs	128	5.5.8.2.	Definierar kvalitet och kvantitet för de resurser som krävs	248	6.5.8.2.	Identifierar vilka resurser som krävs och finns tillgängliga för att driva portföljkomponenternas projekt och -program 363
4.5.8.3.	Identifierar möjliga källor till resurser och förhandlar om inköp av dem	129	5.5.8.3.	Identifierar möjliga källor till resurser och förhandlar om inköp av dem	249	6.5.8.3.	Identifierar färdigheter hos de resurser som krävs för att driva projekt och program som ingår i portföljen 364
4.5.8.4.	Allokerar och distribuerar resurser enligt det fastställda behovet	129	5.5.8.4.	Allokerar och distribuerar resurser enligt det fastställda behovet	249		
4.5.8.5.	Utvärderar resursanvändning och vidtar eventuella nödvändiga korrigeringar	130	5.5.8.5.	Utvärderar resursanvändning	250		
4.5.9.	Anskaffning	131	5.5.9.	Anskaffning och partnerskap	252	6.5.9.	Anskaffning 365
4.5.9.1.	Kommer överens om behov, alternativ och processer för anskaffning	132	5.5.9.1.	Upprätthåller och styr programmetts anskaffningssystem	252	6.5.9.1.	Upprätthåller och styr portföljens anskaffningssystem 366
4.5.9.2.	Bidrar till utvärdering och urval av leverantörer och partner	133	5.5.9.2.	Utvecklar partnerskap	253		

4.5.9.3.	Bidrar till förhandlingar och beslut om avtalsvillkor som uppfyller projektmålen	133	5.5.9.3.	Avslutar partnerskap	253		
4.5.9.4.	Övervakar genomförandet av avtal, tar itu med problem och vidtar åtgärder vid behov	134					
4.5.10.	Planering och uppföljning	135	5.5.10.	Planering och uppföljning	254	6.5.10.	Planering och uppföljning 368
4.5.10.1.	Startar projektet och utarbetar och får godkännande för projektledningsplanen	136	5.5.10.1.	Upprättar programmet	256	6.5.10.1.	Fastställer portföljsystemet 369
4.5.10.2.	Initierar och leder övergången till en ny projektfas	137	5.5.10.2.	Hanterar gränssnitt och synergieffekter mellan komponenter	256	6.5.10.2.	Fastställer och upprätthåller portföljcykeln 370
4.5.10.3.	Följer upp projektets resultat mot projektplanen och vidtar korrigerande åtgärder vid behov	137	5.5.10.3.	Mäter, utvärderar komponenternas status och påverkar framstegen	257	6.5.10.3.	Rapporterar om portföljen 370
4.5.10.4.	Rapporterar om projektets framsteg	138	5.5.10.4.	Ger de komponentansvariga vägledning	257		
4.5.10.5.	Bedömer, får godkännande för och genomför ändringar i projektet	138	5.5.10.5.	Avslutar programmet	257		
4.5.10.6.	Avslutar och utvärderar en fas eller ett projekt	139					
4.5.11.	Risk och möjlighet	140	5.5.11.	Risk och möjlighet	258	6.5.11.	Risk och möjlighet 371
4.5.11.1.	Utvecklar och genomför ett ramverk för riskhantering	141	5.5.11.1.	Utvecklar och genomför ett ramverk för riskhantering	259	6.5.11.1.	Utvecklar och genomför ett ramverk för riskhantering 372

4.5.11.2.	Identifierar risker och möjligheter	141	5.5.11.2.	Identifierar risker och möjligheter	260	6.5.11.2.	Identifierar risker och möjligheter	373
4.5.11.3.	Bedömer sannolikheten för och effekten av risker och möjligheter	142	5.5.11.3.	Bedömer sannolikheten för och effekten av risker och möjligheter	260	6.5.11.3.	Bedömer sannolikheten för och effekten av risker och möjligheter	373
4.5.11.4.	Väljer strategier och genomför åtgärdsplaner för att hantera risker och möjligheter	142	5.5.11.4.	Väljer strategier och genomför åtgärdsplaner för att hantera risker och möjligheter	260	6.5.11.4.	Väljer strategier och genomför åtgärdsplaner för att hantera risker och möjligheter	373
4.5.11.5.	Utvärderar och övervakar risker, möjligheter och vidtagna åtgärder	143	5.5.11.5.	Utvärderar och övervakar risker, möjligheter och vidtagna åtgärder	261	6.5.11.5.	Utvärderar och övervakar risker, möjligheter och vidtagna åtgärder	374
4.5.12.	Intressenter	144	5.5.12.	Intressenter	262	6.5.12.	Intressenter	375
4.5.12.1.	Identifierar intressenter och analyserar deras intressen och påverkan	145	5.5.12.1.	Identifierar intressenter och analyserar deras intressen och påverkan	263	6.5.12.1.	Identifierar intressenter och analyserar deras intressen och påverkan	376
4.5.12.2.	Utvecklar och underhåller en intressentstrategi och kommunikationsplan	146	5.5.12.2.	Förankrar projektet hos verksamhetsledningen, sponsorer och högre chefer för att skapa engagemang och för att hantera deras intressen och förväntningar	264	6.5.12.2.	Utvecklar och underhåller en intressentstrategi och kommunikationsplan	377
4.5.12.3.	Förankrar projektet hos verksamhetsledningen, sponsorer och högre chefer för att skapa engagemang och för att hantera deras intressen och förväntningar	146	5.5.12.3.	Utvecklar och underhåller en intressentstrategi och kommunikationsplan	264	6.5.12.3.	Förankrar projektet hos verksamhetsledningen, sponsorer och högre chefer för att skapa engagemang och för att hantera deras intressen och förväntningar	377
4.5.12.4.	Involverar användare, partner, leverantörer och andra intressenter för att stimulera till samarbete och skapa engagemang	147	5.5.12.4.	Involverar användare, partner, leverantörer och andra intressenter för att stimulera till samarbete och skapa engagemang	265	6.5.12.4.	Involverar användare, partner, leverantörer och andra intressenter för att stimulera till samarbete och skapa engagemang	378
4.5.12.5.	Organiserar och upprätthåller nätverk och allianser	147	5.5.12.5.	Organiserar och upprätthåller nätverk och allianser	265	6.5.12.5.	Organiserar och upprätthåller nätverk och allianser	378
4.5.13.	Förändring och omvandling	149	5.5.13.	Förändring och omvandling	267	6.5.13.	Förändring och omvandling	380

4.5.13.1.	Bedömer organisationens eller organisationernas anpassningsförmåga	150
4.5.13.2.	Identifierar förändringskrav och omvandlingsmöjligheter	151
4.5.13.3.	Utvecklar förändrings- eller omvandlingsstrategin	151
4.5.13.4.	Genomför strategin för förändrings- eller omvandlingsstyrning	152
5.5.13.1.	Bedömer organisationens eller organisationernas anpassningsförmåga	268
5.5.13.2.	Identifierar förändringskrav och omvandlingsmöjligheter	269
5.5.13.3.	Utvecklar förändrings- eller omvandlingsstrategin	269
5.5.13.4.	Genomför strategin för förändrings- eller omvandlingsstyrning	270
5.5.14.	Väljer och balanserar	271
5.5.14.1.	Analyserar komponenternas egenskaper	273
5.5.14.2.	Prioriterar komponenter utifrån programmets prioriteringar	273
5.5.14.3.	Analyserar och förutsäger det framtida resultatet för programmet	273
5.5.14.4.	Förbereder och möjliggör programbeslut	274
6.5.13.1.	Bedömer och granskar effekterna av förändringar som påverkar portföljen	381
6.5.13.2.	Utvecklar förändrings- eller omvandlingsstrategin för portföljen	382
6.5.13.3.	Upprätthåller förändringsprocessen	382
6.5.14.	Väljer och balanserar	383
6.5.14.1.	Identifierar program eller projekt eller idéer som kan tas med i portföljen	385
6.5.14.2.	Analyserar egenskaperna hos program och projekt	385
6.5.14.3.	Prioriterar program och projekt utifrån organisationens prioriteringar	386
6.5.14.4.	Överblick över program- och projektleverans	386
6.5.14.5.	Analyserar och förutsäger det framtida resultatet för en portfölj	387
6.5.14.6.	Förbereder och möjliggör portföljbeslut	387

The International Project Management Association IPMA Individuell kompetensmodell, version 4.0

Projekt-, program- och portföljledare ställs idag inför allt större och mer komplexa utmaningar. Oavsett bransch – tillverkningsindustri, byggsektor, IT, läkemedelsindustri, rymdforskning eller vilket annat område som helst – är behovet av kvalificerade projektledare mycket stort.

IPMA Individuell kompetensmodell version 4.0 ger användaren en omfattande kompetensmodell att använda i för bland annat karriärutveckling, vid certifieringsarbete, utbildning, kurser, konsultverksamhet, forskning osv. Genom att ge ut den första globala standarden för individuell kompetens inom projekt-, program- och portföljledning tar International Project Management Association (IPMA) ledningen inom utvecklingen på området. Standarden har tagits fram i samarbete med mer än 150 utövare och auktoriteter på området över i 60 medlemsorganisationer i IPMA.

Standarden är utformad för att hjälpa individer att få kännedom om de kompetenser som krävs för att effektivt leda projekt, program och portföljer. Vägarna för att skaffa sig rätt kompetens inom projekt-, program- och portföljledning är många. Standarden är därför utformad för att hjälpa individer att hitta rätt väg för att kunna nå sina mål. Tanken med IPMA är att organisationer, team och naturligtvis individer ska använda denna standard som ett dagligt verktyg för att nå framgång. I en värld som blir alltmer komplex är vår önskan att ge individer ett hjälpmedel för att kunna bli mer effektiva och lättare uppnå önskat resultat med sina projekt, program och portföljer. Vi vill helt enkelt att alla projekt ska bli framgångsrika!