



## ARTIKKEL

# Erfaringsdeling og læring i prosjektbaserte organisasjoner

Side 4

## ARTIKKEL

NFP møter Henrik  
Asheim på Stortinget

Side 16

## ARTIKKEL

Kurs I Holmestrand  
kommune

Side 24

## ARTIKKEL

Prosjektlederdagene  
2023

Side 34

## ANSVARLIG UTGIVER

Norsk Forening for  
Prosjektledelse (NFP)  
Wergelandsveien 1-3, 0167 OSLO  
Telefon: 22 12 07 47  
E-post: [post@prosjektledelse.org](mailto:post@prosjektledelse.org)  
[www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)  
Org. nr. 897616742  
VIPPS: 13791  
Bank: 1506.21.83397

## MEDLEM AV

International Project  
Management Association (IPMA)  
NORDNET  
Frivillighet Norge

## FORRETNINGSFØRER

ELIN MARIA LILLOE-WALL  
[elin.wall@orgservice.no](mailto:elin.wall@orgservice.no)

## REDAKTØR

TOM HAUGSTAD  
[thaugsta@online.no](mailto:thaugsta@online.no)

## GRAFISK PRODUKSJON

JES Consult Gruppen  
[jschiotz@gmail.no](mailto:jschiotz@gmail.no)

## FORSIDEBILDE

Foto: Stockbilde

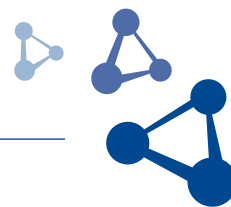
Redaksjonskomiteen tar ikke ansvar  
for det faglige innhold i artikler.

## NESTE UTGAVE AV BLADET KOMMER 11. SEPTEMBER 2023

Frist for materiale: 21. august 2023  
Materiale sendes:  
[post@prosjektledelse.org](mailto:post@prosjektledelse.org)

© Copyright: Kopiering, opptrykk  
eller annen bruk av stoffet, kun etter  
skriftlig samtykke fra utgiver NFP.

# Innhold



NR. 1 • FEBRUAR 2022

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| ELPO – Et forskningsprosjekt.....                                         | 4  |
| Verdiskapende og bærekraftig prosjektledelse .....                        | 8  |
| Prosjektstyring - fra A til Å.....                                        | 9  |
| Kunstig intelligens og prosjektledelse .....                              | 10 |
| Det lune hjørnet! .....                                                   | 13 |
| Bokgaven til barn og ungdom! .....                                        | 14 |
| NFP møter Henrik Asheim på Stortinget .....                               | 16 |
| IPMA-møter på tvers av landegrenser .....                                 | 18 |
| Samtale med Kristian Meyer, Bouvet.....                                   | 20 |
| Risikostyring mot klima og bærekraft .....                                | 22 |
| NFP kjører kurs i gevinst-/nyttstyring!.....                              | 24 |
| Rammeverk for styring av prosjekter i et grønne skiftet .....             | 25 |
| Praktisk Prosjektledelse 2022 .....                                       | 28 |
| Vil du bli frivillig i NFP? .....                                         | 30 |
| IPMA sertifiserte høsten 2022.....                                        | 30 |
| Hvordan lykkes med<br>humanitære prosjekter i komplekse omgivelser? ..... | 31 |
| Prosjektlederdagene 30.-31. januar 2023 .....                             | 34 |
| Tirsdagstimen- i Spotify Live Appen .....                                 | 38 |
| NFP's styrende organer 2022/2023.....                                     | 39 |
| Sertifiseringsprogram .....                                               | 40 |

# Redaktørens innlegg



Pandemien har nå i det store og hele blitt en «normal» tilstand, og møtevirksomhet og arrangementer er mer eller mindre tilbake til normale tilstander selv om vi har fått litt endrede vaner med færre fysiske møter som følge av pandemien.

Konferansen «Praktisk Prosjektledelse 2022» som arrangeres sammen med Dataforeningen ble holdt som et heldags fysisk arrangement 18. oktober i Oslo. Endelig kunne vi mingle i pausene igjen. Se reportasje fra konferansen inne i bladet.

Ønsker du å delta som frivillig? Er du nysgjerrig på hva NFP holder på med, eller har du ideer du ønsker å luften eller diskutere? Vi holder faste møter første tirsdag i måneden. Disse har tittel «Frivillighetsmøter NFP». Her møtes representanter for styret og andre sentrale personer i foreningen. Møtene avholdes som hybridmøter slik at du også kan delta fra andre steder i landet enn Oslo. Dersom du ønsker å delta, ber vi deg ta kontakt. Det er ingen automatisk forpliktelse ved å delta.

Har dere innspill eller forespørsel til foreningen kan dere benytte direkte mailadresse til kommunikasjonsgruppa: [fagkomiteen@prosjektledelse.org](mailto:fagkomiteen@prosjektledelse.org).

På vår hjemmeside finner du lenke til alle de elektroniske utgavene av «Prosjektledelse». Bladet kan også hentes ved å gå inn på landingssiden og lastes ned ved å klikke på magasiner helt øverst til høyre på hjemmesiden. Dersom du er medlem, kan du også logge deg inn å få tilgang til tidligere pdf-utgaver.

**Tom Haugstad**

Redaktør



## ARTIKKEL

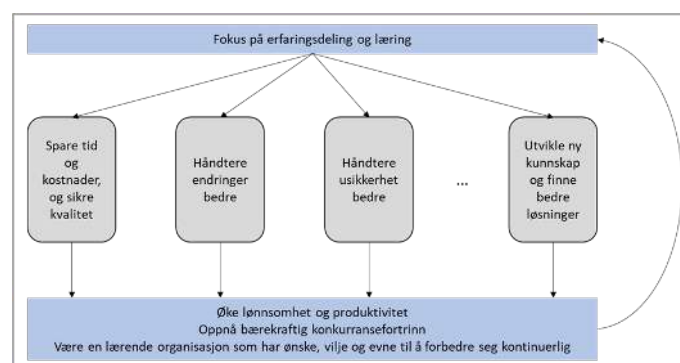
# Erfaringsdeling og læring i prosjektbaserte organisasjoner (ELPO) – Et forskningsprosjekt

AV SIVA EKAMBARAM, SINTEF

**Selv om teori og praksis forteller om gevinster av erfaringsdeling og læring i prosjektvirksomheter, er det allikevel ikke lett å oppnå de ønskede gevinstene. ELPO vil adressere denne utfordringen.**

Selv om prosjektet er per definisjon unike, finnes det visse kjente elementer i prosjekter – f.eks., kjente utfordringer, løsninger, metoder, prosesser, osv. Mens kjente elementer i et prosjekt gir mulighet til å anvende eksisterende løsninger og kunnskap (erfaringsdeling), kan unike elementer gi mulighet til å erfare noe nytt, lære noe nytt. Denne læringen kan deles med andre og bli en del av den eksisterende kunnskapen. Mer kunnskap (fått fra denne erfaringsdelingen) kan igjen hjelpe prosjektledere og -medarbeidere å håndtere unike elementer i nye prosjekter. Hele denne prosessen kan da sees som en positiv sirkel.

Det er mange gevinster av å dele erfaringer og fokusere på læring i prosjekter. Figur 1 viser noen av gevinstene.



Figur 1:  
Gevinster av erfaringsdeling og læring



Men, spørsmålet er: Får prosjektbaserte organisasjoner disse gevinstene?

"If HP knew what HP knows, we would be three times as profitable." – En leder i Hewlett Packard (HP) sa dette flere år siden (Boshyk, 2000). Påstanden påpekte viktigheten av deling av erfaringer og kunnskap i organisasjoner. Mange tiltak ble iverksatt siden da, men organisasjoner fremdeles opplever utfordringer knyttet til erfaringsdeling og læring. Prosjektbaserte organisasjoner er selvfølgelig ikke et unntak.

Permanente organisasjoner (f.eks., masseproduserendebedrifter) har vanligvis innebygde mekanismer som skal sikre erfaringsdeling og læring, mens erfaringer og kunnskap i prosjektbaserte organisasjoner kan være vanskeligere å tilbakeføre til den permanente organisasjonen (Williams, 2008; Duffield & Whitty, 2015; Evers & Chappin, 2020). Imidlertid, påpeker forskere viktigheten av erfaringsdeling og læring i prosjektbaserte organisasjoner og positive effekter av det. (Abdellatif et al., 2019; Mahura & Birollo, 2021; Kvålshaugen et al., 2021).

Selv om teori og praksis forteller om gevinster av erfaringsdeling og læring i prosjektbaserte organisasjoner, er det allikevel ikke lett å oppnå de ønskede gevinstene. ELPO, som er et forprosjekt under regi av Prosjekt Norge ([prosjektnorge.no](https://prosjektnorge.no)), vil adressere denne utfordringen. ELPO er en forkortelse av "Erfaringsdeling og læring i prosjektbaserte organisasjoner".

## Problemstillinger

ELPO fokuserer på følgende problemstillinger:

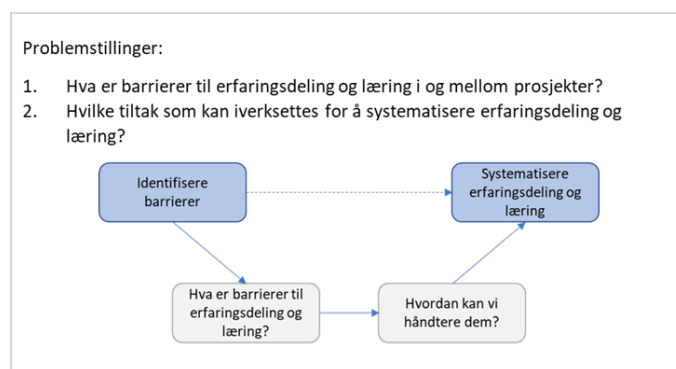
1. Identifisere og se nærmere på barrierer til erfaringsdeling og læring i og mellom prosjekter: Finne ut hva som årsaker barrierer, hvordan barrierer materialiserer seg og påvirker prosjektet. Dette kan gi en god forståelse av dagens situasjon – hva som hindrer erfaringsdeling og

læring? Identifiseringen starter fra prosjektnivå og se oppover (taktisk-/strategisknivå). Her anvender vi en "Bottom-up" tilnærming.

2. Systematisere erfaringsdeling og læring fra prosjekter til den permanente organisasjonen: Identifisere hvilke tiltak som kan iverksettes for å systematisere erfaringsdeling og læring, sett fra både taktisk-/strategisknivå og prosjektnivå. Her anvender vi en "Top-down" tilnærming. Spørsmål som vi ser på i denne sammenhengen er, f.eks.:

- Hva kan motivere et prosjekt til å dele erfaring med andre aktivt underveis, så nær «hendelse»/læring som mulig, når de egentlig har mer enn nok med å fokusere på egen leveranse?
- Hvordan kan virksomheten og andre prosjekter hente ut verdi ift. læring som deles fra prosjektene?
- Hvordan sikre at det som lagres, deles og får påvirke fremtidige rutiner, prosedyrer, maler, osv. er «de rette erfaringene» i en tid hvor akkumuleringen av erfaringer og muligheten for å lagre dem er enorm.

Figur 2 illustrerer de 2 problemstillingene.



Figur 2: Problemstillingene

Forprosjektet gir grunnlag for å studere Problemstilling-2 grundig i et senere hovedprosjekt under regi av Prosjekt Norge; dvs. hovedprosjektet vil primært handle om å konkretisere, implementere og teste ut tiltakene i pilot prosjekter som er identifisert i forprosjektet.

Følgende organisasjoner er involvert i dette forprosjektet: Sporveien, Statkraft, Nye veier, Avinor, Statsbygg, BI og SINTEF.

### En mulig tilnærming

En mulig tilnærming til erfaringsdeling og læring er å se på dette temaet fra 3 innfallsvinkler:

- Informasjon om kunnskapskilder: Hovedfokus er på tilgjengelighet av informasjon om kunnskapskilder – Hvor finnes kunnskapen?
- Holdninger og atferd: Hovedfokus er på prosjektmedlemmers holdninger til erfaringsdeling og læring i prosjekter – Hvor mye interesse og vilje har prosjektmedlemmer til å søke, få og dele kunnskap?
- Helhetlig forståelse: Hovedfokus er på helhetlig forståelse av både løsning (kunnskap, erfaring) og prosjekt – Hva er konteksten / situasjonen?
  - o Når det gjelder helhetlig forståelse av løsninger, er det viktig å se på hvordan løsninger kan være situasjonsavhengige; dvs., en løsning som fungerte bra i en situasjon eller i et prosjekt, ikke nødvendigvis vil produsere ønskede resultater i en annen situasjon eller i et annet prosjekt. I slike situasjoner må man f.eks., justere løsningen ift. konteksten hvor man vil anvende løsningen i.
  - o Når det gjelder helhetlig forståelse av et prosjekt (som er motsatt av fragmentert forståelse av et prosjekt), er det viktig å se på hvordan denne helhetlige forståelsen kan fremme erfaringsdeling og læring. Fragmentert forståelse kan resultere i, for eksempel når man tar hensyn til bare sitt eget fagfelt og arbeid i et tverrfaglig prosjekt. Hvis alt går etter planen, kan det muligens ikke dukke opp noen utfordringer i det tverrfaglige prosjektet. Men, generelt er prosjekter åpne systemer som påvirker og blir

påvirket av sine omgivelser. Endringer kan da forekomme. I slike situasjoner er det nyttig å ha – i hvert fall, en viss grad av – helhetlig forståelse av prosjektet for å oppfatte årsak-virkning sammenheng (dvs., hvordan endring i et sted kan påvirke andre steder i prosjektet), ta riktige beslutninger, replanlegge og implementere planen for å håndtere endringer på en effektiv måte. Deling av informasjon og kunnskap og læring spiller en viktig rolle her for å unngå feil eller "å finne opp hjulet på nytt". I tillegg kan en helhetlig forståelse av prosjektet bidra til å finne bedre løsninger og skape en synergieffekt.

De 3 innfallsvinklene kan sees som sentrale deler av en læringsprosess: Hvordan en person kan benytte andres erfaringer for å få ny kunnskap og jobbe effektivt. Her er det viktig å se hvordan ledelsen tilrettelegger for erfaringsdeling og læring i organisasjonen. I denne forbindelsen, er det relevant å ta hensyn til 2 sider av en organisasjon:

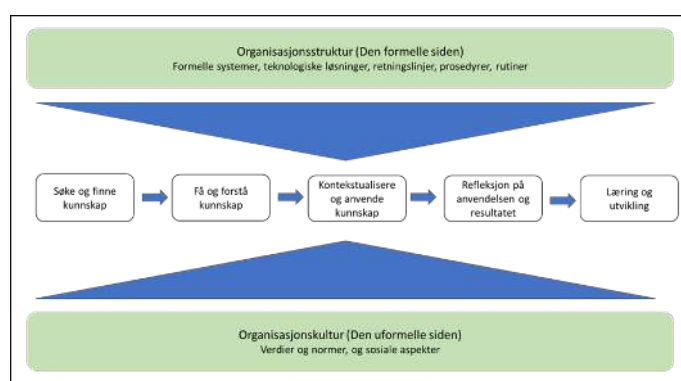
- Den formelle siden: Denne siden handler primært om organisasjonsstruktur som omfatter bla. systemer, teknologi, prosedyrer retningslinjer, osv.
- Den uformelle siden: Dette fokuserer mest på organisasjonskultur som omfatter bla. hvordan folk faktisk jobber, kommuniserer og samarbeider med hverandre, normer og verdier, sosiale aspekter, osv.

Disse to sidene adresserer flere aspekter og spørsmål. Noen av dem er:

- Støtter toppledelsen erfaringsdeling og læring i prosjekter i sin organisasjon med konkrete tiltak?
- Får prosjektlederen mulighet til å allokere tid og ressurser til erfaringsdeling i prosjektet?
- Har en prosjektmedarbeider tid, anledning og interesse til å dele sine erfaringer fra et nylig

avsluttet prosjekt med andre før vedkommende starter å jobbe i et nytt prosjekt? Merk at en prosjektmedarbeider kan jobbe i flere prosjekter parallelt, og starte å jobbe i et nytt prosjekt før et tidligere prosjekt avsluttes.

Figur 3 illustrerer hvordan de 3 innfallsvinklene, sammen med de formelle og uformelle sidene, kan benyttes for å fremme erfaringsdeling og læring i prosjektbaserte organisasjoner.



Figur 3: En prosess for erfaringsdeling og læring  
Det som Figur 3 viser er et forenklet bilde. Virkeligheten kan godt være kompleks. Allikevel kan det forenklede bildet brukes som et utgangspunkt for å studere temaet erfaringsdeling og læring i prosjektvirksomheter, og fungere som et underlag for analyse og diskusjon.

Vårt forprosjekt er i gang og planlagt å bli gjort ferdig ved slutten av vår 2023. Deretter skal vi jobbe med å starte hovedprosjektet. Hensikten med denne artikkelen er at vi gjerne ville presentere

vårt prosjekt, dele våre tanker om temaet erfaringsdeling og læring, og bidra til refleksjon og diskusjon rundt temaet. Alle kommentarer og forslag er hjertelig velkomne. Dersom du ønsker samarbeid med oss, vennligst ta kontakt. Kontakinformasjon: Siva Ekambaram (prosjektleder), E-post: [siva@sintef.no](mailto:siva@sintef.no).

## Referanser

- Abdellatif, T. M.; Capretz, L. F.; Ho, D. (2019): Automatic recall of software lessons learned for software project managers, *Information and Software Technology*, Vol. 115, Page 44-57.
- Boshyk, Y. (2000): Beyond knowledge management: How companies mobilize experience, In Marchand, Donald A. and Davenport, Thomas H (Eds.), *Financial Times: Mastering information management*, Prentice Hall.
- Duffield, S. & Whitty, J. S. (2015): Developing a systemic lessons learned knowledge model for organizational learning through projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 33, Page 311-324.
- Evers, G. & Chappin, M. H. (2020): Knowledge sharing in smart grid pilot projects, *Energy Policy*, Vol. 143.
- Kvalshaugen, R.; Swärd, A.; Djupvik-Flaa, P.; Stenberg, S.; Virgenes, U. (2021): Gjentakende samarbeid i utbyggingsprosjekter: Skaper det verdi og i så fall hvilke verdier og hvordan?, Rapport – Prosjekt Norge, Handelshøyskolen BI, Senter for byggenæringen.
- Mahura, A. & Birollo, G. (2021): Organizational practices that enable and disable knowledge transfer: The case of a public sector project-based organization, *International Journal of Project Management*, Vol. 39, Issue 3, Page 270-281.
- Williams, T. (2008): How do organizations learn lessons from projects – and do they?, *Transactions on Engineering Management*, Vol. 55, Page 248-266.



## Siva Ekambaram

Siva Ekambaram er ansatt som forsker i SINTEF Community. Han har en doktoringeniørgrad fra institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU med spesialisering innen prosjektledelse og kunnskapsledelse i organisasjoner. I tillegg til forskning, bidrar Siva til undervisning, faglig veiledning og sensurering av masteroppgaver ved NTNU. (E-post: [siva@sintef.no](mailto:siva@sintef.no))



Hva betyr din lederstil? Hvordan spiller du dine medarbeidere gode, samtidig som dere i fellesskap skal nå et mål innen gitte rammebetingelser?  
Vil du lære mer om å håndtere menneskene i prosjektet?

**Les mer og meld deg på via [www.NITO.no](http://www.NITO.no)**

Velg: Kurs og arrangementer/Ledelse/Prosjektledelse

Påmeldingsfrist: **21. februar 2023**

I kurset vil du få innføring i hvilke grep du som leder av prosjekter kan gjøre. Kurset tar for seg personlig og sosial kompetanse som du kan benytte for å lede andre.

### Læringsutbytte

Du vil få innsikt i hva bærekraftig og verdiskapende prosjektledelse betyr og hvordan du kan anvende denne.

Du får en gjennomgang av grunnlaget for [IPMA-sertifiseringen](#) innen personlig og sosial kompetanse

### Målgruppe

Kurset passer spesielt for deg:

- som vil bevege deg fra metodefokus til fokus på ledelse av mennesker
- som vil supplere din metode-kunnskap med kunnskap om ledelse
- som jobber i og med prosjekter
- som jobber som linjeleder eller HR-leder
- som vurderer en IPMA-sertifisering

### Program

#### 09:00 - Helhetlig tilnærming

Prosjektledelse eller ledelse av prosjekter?

Ja takk, begge deler.

#### 09:30 - Hvordan man kan måle kompetanse

Refleksjon og egenledelse er viktig for en prosjektleder.

Videre gjennomgår, og diskuterer vi, blant annet personlig og sosial kompetanse, personlig integritet og pålitelighet, kommunikasjonsevne, relasjonsbygging og engasjement.

#### 12:15 – Lunsj

#### 13:00 - Lederskap, teambygging og håndtering av konflikter og kriser

Betydningen av å utvise fleksibilitet, men også være resultatorientert.

Ledere som forhandler for å oppnå gode resultater.

#### 15:45 - Evaluering av dagen





Kurs og arrangementer

## Prosjektstyring – fra A til Å

Hvorfor gjennomfører vi prosjekter? Fordi en oppdragsgiver eller prosjekteier har behov for et nytt produkt, en endring eller en forbedring. Prosjektet i seg selv har ingen verdi før resultatet benyttes til noe.

DATO

22-23. mars 2023

TIDSPUNKT

Se kursinformasjon for detaljer

Det er derfor viktig for en prosjektleder å forstå hvilken hensikt prosjektet har, og hvilken kontekst det gjennomføres i. Dette kaller vi rammebetingelsene for prosjektet. Når rammebetingelsene er avklart, skal prosjektet levere ønsket resultat på en effektiv og bærekraftig måte. Da er det viktig å kunne ta fram de riktige verktøyene fra verktøykassa.

**Les mer og meld deg på via [www.NITO.no](http://www.NITO.no)**

Velg: Kurs og arrangementer/Ledelse/Prosjektledelse

Påmeldingsfrist: **22. februar 2023**

Du lærer å skape resultater gjennom andre ved god ledelsesadferd forståelse for rammebetingelsene og oppgavetilpasset metodebruk.

### Læringsutbytte

Kurset passer for deg som leder eller deltar i prosjekter, enten du vil lære om prosjektstyring eller om du vil friske opp dine kunnskaper.

Det passer også for deg som har en rolle i prosjektets omgivelser, sitter i styringsgrupper, referansegrupper eller lignende. Du får en gjennomgang av grunnlaget for IPMA-sertifiseringen innen rammebetingelser og metodeanvendelse.

### Målgruppe

Kurset passer spesielt for deg:

- som vil bevege deg fra metodefokus til fokus på ledelse av mennesker
- som vil supplere din metode-kunnskap med kunnskap om ledelse
- som jobber i og med prosjekter
- som jobber som linjeleder eller HR-leder
- som vurderer en IPMA-sertifisering

### Program over 2 dager

Innledning

- Hvorfor gjennomføres prosjekter?
- Endringsledelse, behov for endring
- Prosjekt, program og portefølje
- Ledelseskompleksitet
- Betydningen av forankring

Forholdet til standarder og retningslinjer og ulike interesser. Betydningen av kultur og verdier  
Egenvurdering av metodekompetanse.

Målestokker

- Prosjektutforming
- Prosjektets hensikt, mål og effekt
- Prosjektrammer
- Overordnet planlegging
- Organisering og grunnlag for informasjonsflyt

Metodeanvendelser innen:

- kvalitet
- økonomistyring
- ressurser
- anskaffelser
- detaljplanlegging og oppfølging
- risiko og mulighetshåndtering
- interessehåndtering
- endringshåndtering



ARTIKKEL

# Kunstig intelligens og *prosjektledelse*

AV **MADS AASEN, STYRELEDER NFP**

**Den siste tiden har OpenAIs ChatGPT tatt verden med storm, og overrasker stadig med hva den evner å generere av svar, tross at den har flere mangler og begrensninger.**

**Men hvilke fordeler kan kunstig intelligens gi?  
Og kan det benyttes av prosjektledere?**

**For å grave mer i dette har styreleder intervjuet den verdensledende ekspertene om emnet!**

## Kan du fortelle hva AI er og hva det kan innebære for prosjekt- og porteføljestyring?

AI (artificial intelligence) refererer til maskinlæringsteknologier som gjør det mulig for datamaskiner å utføre oppgaver som normalt krever menneskelig intelligens, som å lære, tenke og løse problemer. AI kan deles inn i to kategorier:

Generaliserende AI og spesialiserende AI.

Generaliserende AI er i stand til å løse et bredt spekter av oppgaver, mens spesialiserende AI er utviklet for å løse spesifikke oppgaver, som å gjenkjenne ansikter eller oversette språk.

AI kan innebære en rekke fordeler for prosjekt- og porteføljestyring, for eksempel:

**Automatisering av oppgaver:** AI kan bidra til å automatisere manuelle oppgaver som å planlegge, tidsestimere, allokere ressurser, generere rapporter, etc. Dette kan spare tid og ressurser, samtidig som det reduserer sjansen for menneskelige feil.

**Bedre innsikt:** AI-verktøy kan analysere store mengder data om prosjekter og porteføljer, og gi bedre innsikt og forståelse av hvordan disse utvikler seg over tid. Dette kan bidra til bedre beslutningstaking og forbedring av prosjektene.

**Risikoanalyse:** AI kan hjelpe med å identifisere mulige risikoer i løpet av prosjektene, og til å generere løsninger for å håndtere disse risikoene.

**Effektiv kommunikasjon:** AI-verktøy kan automatisere kommunikasjon og samarbeid mellom teammedlemmer og interessenter, ved å sende påminnelser, oppdateringer og rapporter.

AI kan dermed bidra til å gjøre prosjekt- og porteføljestyring mer effektiv og lønnsom, ved å automatisere manuelle oppgaver og øke innsikten i prosjektene.

## Hvordan kan for eksempel Chat GPT benyttes som et prosjektverktøy?

GPT (Generative Pre-trained Transformer) er et maskinlæringsverktøy som er utviklet for

å generere naturlig språkt tekst. Det kan benyttes på mange måter, og en av dem er som et prosjektverktøy.

Her er noen mulige måter å bruke Chat GPT som et prosjektverktøy:

**Generering av dokumentasjon:** GPT kan brukes til å generere teknisk dokumentasjon, brukerveiledninger, rapporter, etc. Dette kan spare tid ved å automatisere prosessen med å skrive tekst.

**Generere idéer:** GPT kan også brukes til å generere ideer for prosjekter. Du kan angi et tema og spørre GPT om forslag til mulige løsninger eller prosjekter relatert til temaet.

**Bistå i forskning:** GPT kan hjelpe med å utføre forskning ved å generere rapporter og sammen- drag av ulike kilder. Dette kan spare tid ved å automatisere prosessen med å lese og samle informasjon.

**Generere rapporter:** GPT kan generere rapporter om prosjektstatus, fremdrift, risikoer, etc. Dette kan være nyttig for å holde teamet oppdatert om prosjektfremdriften.

**Generere e-poster:** GPT kan også brukes til å generere e-poster for å kommunisere med teamet eller andre relevante parter i prosjektet.

Vær oppmerksom på at GPT er et verktøy for å generere tekst, og at den genererte teksten ikke nødvendigvis er korrekt eller nøyaktig. Det er viktig å revidere og sjekke den genererte teksten før den brukes.

## Hvilke risikoer er knyttet til å benytte AI i prosjektledelse?

Det er en rekke risikoer knyttet til å benytte AI i prosjektledelse. Her er noen eksempler:

**Feil i systemet:** AI-systemer kan gjøre feil, akkurat som mennesker. Dette kan føre til at prosjektet ikke blir fullført i henhold til planen, eller at det blir forsinkelser eller avvik.

**Mangel på forståelse:** Hvis AI-systemet ikke forstår konteksten eller målet med prosjektet, kan det føre til feilbeslutninger eller uønskede resultater.

**Manglende tilpasningsevne:** AI-systemer kan være begrenset i sin evne til å tilpasse seg endringer eller uventede hendelser i prosjektet. Dette kan føre til at prosjektet ikke fullføres som ønsket.

**Kostnader:** Utvikling og implementering av AI-systemer kan være kostbart, og det kan være en risiko for at investeringen ikke vil gi den ønskede avkastningen.

**Mangel på aksept:** Det kan være en risiko for at teammedlemmer eller interessenter ikke aksepterer eller forstår bruken av AI i prosjektledelse, noe som kan føre til motstand og utfordringer i implementeringen.

**Personvern:** Bruk av AI innebærer at data om prosjektet samles inn og lagres. Dette kan reise spørsmål om personvern og sikkerhet, og det kan være en risiko for at dataene blir misbrukt eller lekket.

Det er viktig å være klar over disse risikoene når man vurderer å benytte AI i prosjektledelse, og å implementere tiltak for å håndtere og minimisere dem.

### Hva er dine beste råd til en prosjektleder som vurderer å benytte seg av AI i sin prosjektportefølje?

Her er noen råd for en prosjektleder som vurderer å benytte seg av AI i sin prosjektportefølje:

- 1. Definer klart målet med å benytte AI:** Det er viktig å ha et klart bilde av hva du ønsker å oppnå ved å benytte AI, og hvordan dette kan bidra til å forbedre prosjektporteføljen.
- 2. Gjør en grundig vurdering av verktøyene:** Det finnes en rekke AI-verktøy som kan benyttes i prosjektledelse. Det er viktig å gjøre en grundig

vurdering av hvilke verktøy som passer best for din organisasjon, og å sammenligne forskjellige alternativer.

**3. Sørg for at du har kompetanse om AI:** Det er viktig å sørge for at du og teamet ditt har tilstrekkelig kompetanse om AI og hvordan det benyttes i prosjektledelse. Det kan være lurt å delta på kurs eller søke råd fra eksperter.

**4. Vær oppmerksom på risikoene:** Det er en rekke risikoer knyttet til å benytte AI i prosjektledelse. Det er viktig å være klar over disse risikoene, og å implementere tiltak for å håndtere og minimisere dem.

**5. Involver teamet og interessentene:** Det er viktig å involvere teamet og andre interessenter i beslutningen om å benytte AI i prosjektporteføljen. Dette kan bidra til å sikre at alle er på samme side og forstår hvordan AI skal benyttes.

**6. Gjør en grundig testing:** Det er viktig å gjøre en grundig testing av AI-verktøyet før det tas i bruk i full skala. Dette kan bidra til å sikre at verktøyet fungerer som forventet, og å finne eventuelle feil eller mangler.

### Noen avsluttende ord for intervjuet?

Takk for at du intervjuet meg om bruken av AI i prosjektledelse. Jeg håper at jeg har kunnet gi deg noen nyttige tips og råd om dette emnet. Det er viktig å være klar over både fordelene og risikoene ved å benytte AI i prosjektledelse, og å gjøre en grundig vurdering av hvordan dette kan bidra til å forbedre din organisasjon.

Jeg vil avslutte med å avsløre at intervjuobjektet mitt i dag var ChatGPT, et maskinlæringsverktøy som er utviklet for å generere naturlig språktekst. Jeg håper du har funnet intervjuet nyttig, og at du vil vurdere å benytte kunstig intelligens i ditt arbeid med prosjektledelse.



# Det lune hjørnet!



# BOKGAVEN TIL BARN OG UNGDOM!

Alle har vi et prosjekt på gang! Det starter allerede i barnehagen. Men hvor lærer barn og ungdom hvordan prosjekter gjennomføres?

NFP har utarbeidet en Håndbok som er bygget opp rundt et praktisk eksempel hvor barn og ungdom lett kan kjenne seg igjen. Håndboken beskriver hva man må bli enig om før man starter prosjektet, hvordan man håndterer det som skjer underveis, samt hvordan man avslutter på en god måte. Det legges stor vekt på å diskutere hvordan man oppnår et godt samarbeid, både innad i prosjektet og med de som skal bruke resultatene.

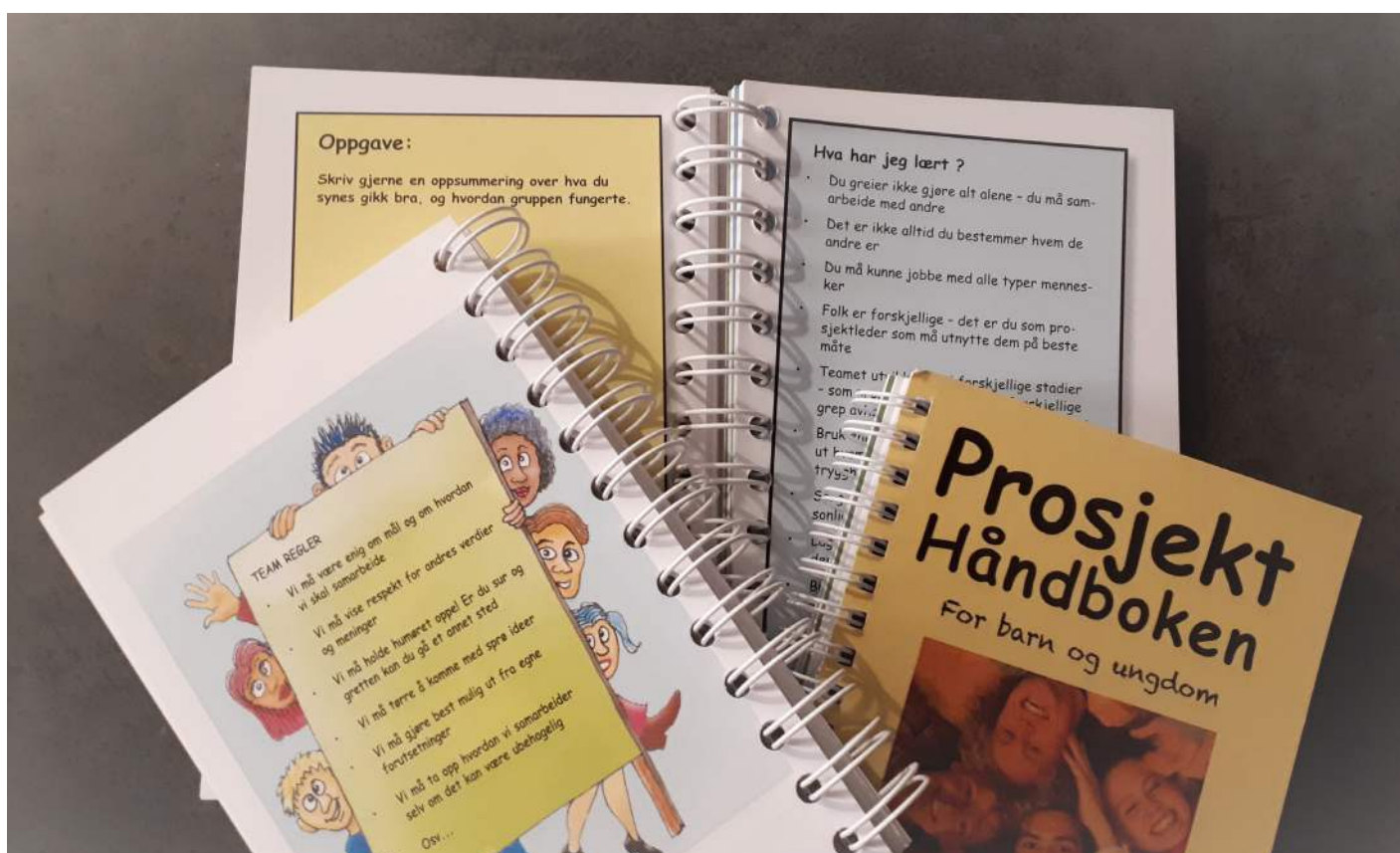
Det gis en rekke praktiske råd og tips, samt oppskrifter man selv kan benytte.

NFP jobber også med å utarbeide workshops basert på boken. Dette arbeidet gjennomføres i samarbeid med IPMA. Boken vil foreligge på engelsk tidlig i 2021.

Boken er rikt illustrert. Den utgis i et hendig format (11 x 17 cm) med spiralrygg.

Utsalgspris er kr 299,-  
Det gis 10% rabatt på 10-20 bøker, 20% for 21-50 og 30% for over 50 eks. Boken bestilles via [www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)

Boken kan lastes ned som e-bok fra [www.ebok.no](http://www.ebok.no)  
Pris kr 119.-









# NFP møter Henrik Asheim på Stortinget

AV TOM HAUGSTAD, NFP

## ARTIKKEL

**NFP ved Jorunn Wolstad og Tom Haugstad møtte 10. november 2022 stortingsrepresentant og tidligere statsråd for forskning- og høyere utdanning Henrik Asheim på Stortinget. Hensikten med møtet var å orientere om NFP som organisasjon og noe av det NFP jobber og står for. Vi hadde spesielt fokus på IPMA Kids med tanke på å gjennomføre programmet i skoler i ulike kommuner.**

**H**enrik fikk en innføring i NFP som en ideell og uavhengig forening som har som formål å formidle erfaringer på tvers av sektorer og bransjer for å bidra til en mer profesjonell gjennomføring av prosjekter. Videre fikk han en innføring i våre aktiviteter som konferansearrangør og kursadministrator i tillegg til

oversikt over noen av bøkene som er utarbeidet og utgitt av NFP samt produksjon og utgivelse av medlemsbladet Prosjektledelse.

Vi orienterte om vår virksomhet med Orgservice som vårt sekretariat og Norsk Sertifisering AS som håndterer IPMA prosjektledersertifiseringen på vegne av NFP. Vi orienterte også om det





nordiske samarbeidet i IPMA NORDNET, og om samarbeidet med Frivillighet Norge, Den norske Dataforening og NITO. En svært viktig organisasjon er IPMA Young Crew. Dette er avdelingen for prosjektrettet ungdom under 35 år, som har sine egne internasjonale samarbeidsprosjekter og nettverksvirksomhet. Utdyping av IPMA som en organisasjon med 71 medlemsland og diverse undergrupper og deres virkeområder for videre utvikling av prosjektledelse verden over var neste tema. IPMA ble etablert allerede i 1964 under navnet INTERnational NETwork, INTERNET, men måtte motvillig skifte navn til IPMA i 1996 (det var en tapt kamp å forsøke å bekjempe det nye begrepet INTERNET).

IPMA KIDS er et nyutviklet konsept der IPMA's sentrale prosjektstruktur er tilpasset barn i tre aldersgrupper fra 6 til 18 år. Dette for å bygge kompetanse som barn og unge trenger i fremtiden, og slik at de kan tilegne seg kunnskap samtidig som de har det gøy. Det er utviklet et sett med til sammen 24 forskjellige workshops tilpasset de aktuelle alderstrinn og med oppgaver som sammenfaller med «virkelige prosjekter». En slik workshop varer fra 2-4 timer avhengig av aldersgruppe, og avsluttes med en tilbakemelding og vurdering samt overrekkelse av diplom for fullført oppgave. Vårt ønske er i nær fremtid



å få gjennomført en slik workshop her i Norge da vi ser behovet ved at barn allerede i barnehagen opplever å jobbe med prosjektrettede oppgaver. NFP håper at Henrik Asheim vil være døråpner inn til en Bærumsskole, slik vi kan gjennomføre en pilot for IPMAKids.

Av andre prosjekter i regi av IPMA orienterte vi om det pågående utviklingsprosjektet «IPMA Helping you – helping others». Dette går ut på å utvikle et prosjektstyrings-konsept tilpasset frivillig sektor og som skal dekke hele resultatkjeden fra et definert behov og frem til og med gevinst for målgruppen og samfunnet so helhet.

Hovedproduktet til IPMA er sertifisering av prosjektledere. Dette gjøres i 4 nivåer der en må dokumentere kunnskap og ferdigheter gjennom en prosess som inkluderer selv-vurdering og skriftlige prøver i tillegg til workshop og rapporter, avhengig av hvilket nivå sertifiseringen skal gjelde.





IPMA

## IPMA-møter på tvers av landegrenser

AV **TOM HAUGSTAD, NFP**

**I**nternational Project Management Association (IPMA) er en paraplyorganisasjon med 71 Medlemsorganisasjoner som samarbeider for å fremme kompetanse i prosjekt, program og Portfolio ledelse på tvers av alle sektorer og engasjere stakeholders verden over for å utvikle faget. NORDNET er et samarbeid mellom de nordiske og baltiske medlemslandene i IPMA. Her kommer noen glimt fra siste CoD-møte i Dubrovnik og NORDNET-møte i Stockholm.

IPMA's Council of Delegates (CoD) som er IPMA's høyeste organ, møttes i Cavtat/Croatia utenfor Dubrovnik 24.-25 september 2022. Det var representanter fra 32 IPMA medlemsorganisasjoner som for første gang etter pandemien kunne møtes fysisk for å rapportere, diskutere og stemme over flere forslag. Det var tydeligvis også en etterlengtet mulighet til å gjenoppta/utvide nettverk med andre representanter.



IPMA CoD



NORDNET

Under CoD møtet ble det etter noen spennende avstemminger valgt tre nye visepresidenter Ding Ronggui, China, Jose E. Reyes Gonzales, Panama og Vladimir Obradović, Serbia. En ganske god geografisk spredning med andre ord. IPMA's nåværende president er Joop Schefferlie fra Nederland.

Det var også presentasjon av IPMA Kids og IPMA Awards. IPMA Kids lanseres for fullt i 2023. Vi i Norge har deltatt i utviklingen av denne og håper vi kan etablere ordningen her hjemme. (Se egen artikkel mm møte med Henrik Aasheim og NFP). IPMA Awards gjelder utmerkelse av store prosjekter. Av en eller annen grunn har dette aldri blitt populært i Norge til tross for gjennomføring av flere store og til dels spektakulære prosjekt. Det ble også gjennomført en omfattende workshop om IPMA's medlemsmodell som er under revisjon. I forkant av CoD møtet var det avholdt spesielle møter for oppfølging av de forskjellige arbeidsgrupper som Advisory Committee Report, Finance Committee Report, Operations & Finance i tillegg til budsjett og en del andre saker.

Det utarbeides også et kommunike fra konferansen med fokus på sustainability, og dette kan du laste ned herfra: [Kommunike](#)

Det ble ikke avholdt noe formelt NORDNET-møte i løpet av konferansen da sentrale deltagere av forskjellige grunner ikke deltok på CoD, men deltagerne fra de nordiske land møttes selvfølgelig til samtaler i forskjellige settinger og diskuterte forskjellige tema.



Det ble senere avholdt et formelt NORDNET-møte den 26. november i Stockholm for en full gjennomgang av samarbeidsavtalen mellom de nordiske og baltiske land. Dette fordi det har vært store utskiftninger av mannskap i en del av landene, og det var derfor behov for en «restart» av samarbeidet for å avklare ansvarsforhold samt hvilke muligheter til felles utbytte et slikt samarbeid kan medføre. Møtet ble gjennomført som et hybrid-møte fordelt 50/50 på fysisk og digital deltagelse. Fordelen med dette er at det gir flere mulighet til å delta, men en går jo glipp av den personlige kontakten og nettverksbyggingen dette gir.



# Samtale med Kristian Meyer, *Bouvet*

---

AV TOM HAUGSTAD, NFP

---

## INTERVJU

**Tom:** Hei Kristian, takk for at du tok deg tid. Kan du si litt om din faglige bakgrunn og karriere i Bouvet?

**Kristian:** Min faglige bakgrunn: Jeg har grunnfag i matematikk, er utdannet Ingeniør i Informatikk og har tatt Prosjektledelse på BI. Like viktig er det, tenker jeg, at gjennom hele min karriere har jeg satset på å bygge ny fag- og sektorkompetanse, gjennomført sertifiseringer og lært mye gjennom mine egne prosjekterfaringer. I min karriere har jeg vært ansatt både i private og offentlige virksomheter og som prosjektleder har jeg hatt oppdrag innenfor offentlig- bank/finans-, olje/energi- og telekomsektorene. Jeg har jobbet som prosjektleder, team- og avdelingsleder, bid-manager, timelærer i informatikk og har bodd og jobbet 9 år i Danmark, så jeg har mye nyttig læring og erfaring med meg inn i prosjektene jeg deltar i.

I Bouvet har jeg vært ansatt som Senior Prosjektleder i avdelingen Råd & Prosjekt i Bouvet Øst i 7 ½ år og har i 3 år ledet faggruppen for Anskaffelser.

**Tom:** Du har/er involvert i mange store og spennende prosjekter gjennom Bouvet. Kan du si litt om din rolle og erfaring sett fra vinklingen som prosjektleder



**Kristian:** I Bouvet har jeg jobbet i anskaffelses- og mottaksprosjekter ute blant noen av Bouvets største kunder som prosjektleder. Det har vært spennende å få oppleve hvordan virksomhetene benytter prosjektledelsesmetodikk og verktøy for å lykkes med sine prosjekter. Mange offentlige virksomheter baserer seg på veletablerte metodeverk som Prince/2 og Prosjektveiviseren, men flere og flere tar i bruk Dev-Ops og smidige metoder.



Slik jeg ser det står vi foran store endringer i samfunnet og verden rundt oss så det er mange spennende prosjekter foran oss i årene som kommer. Først og fremst særlig prosjekter innenfor bærekraftsområdene og med samfunnsnyttige leveransemaal. Her er det behov for mange gode prosjektledere.

**Tom:** Vi i NFP har gjennom flere år nå samarbeidet med Dataforeningen om en felles årlig full-dags konferanse under vignetten «Praktisk Prosjektledelse 20xx». Fra Dataforeningen har du vært den sentrale personen og gitt veldig mye både i form av ideer og praktisk gjennomføring. Kan du utdype litt ditt engasjement for konferanser og andre arrangement.

**Kristian:** Jeg har vært med i Dataforeningen siden 2004 og ledet Faggruppen for Prosjektledelse i de siste 10 årene. Gjennom konferansesarbeidet kom jeg i kontakt med Jorunn Wolstad fra NFP og vi startet opp samarbeidsprosjektet «Konferansen Praktisk Prosjektledelse» sammen. Det har vært en veldig god erfaring å samarbeide med NFP om den årlige Praktisk Prosjektledelse konferansen. Vi har funnet en god samarbeidsmodell hvor vi bytter på arrangementsrollene innbyrdes fra år til år og vi har et veldig godt konsept med en god fordeling mellom foredrag og workshops. Workshopene er meget ettertraktet på konferansen og det er en god opplevelse for oss å se at den aktive deltagelsen. Dette er det skikkelig gøy å være med på – man opplever spontan positiv respons fra deltagerne.

Så mitt engasjement bunner i at jeg mener at det er viktig å kunne gi noe tilbake, dele av erfaringer og bidra til at andre blir gode innenfor faget prosjektledelse. Konferanser og nettverks arrangementer er gode arenaer for deling av kompetanse og erfaringer. Arenaene er også viktige plasser for å bygge og vedlikeholde nettverk og relasjoner til virksomheter og kollegaer innen prosjektledelsesfaget. Jeg vil påstå at det å delta på konferanser gir en av de beste mulighetene for å ta pulsen på hva som er viktig i tiden innenfor faget og få inspirasjon til videreutvikling av egen kompetanse. Når vi bygger innhold i en konferanse søker vi å finne spennende og tidsaktuelle prosjekter, jeg tenker alltid på at programmet må være så bra at jeg selv har veldig lyst til å delta på konferansen. Og ikke minst å gi prosjektledere som holder foredrag en gylden mulighet til å få fortelle om sitt eget prosjekt og dele av sine erfaringer – meget viktig synes jeg.

**Tom:** Har du til slutt noen tanker om hvordan NFP i framtiden skal bli enda bedre og mer aktuell innenfor faget prosjektledelse

**Kristian:** Jeg tenker at NFP bør fortsette med praktiske arrangementer, nettverksmøter med workshops og erfaringsdeling med bruk av prosjektledelsesmetoder og verktøy.

**Tom:** Takk for intervjuet og lykke til med fremtidige prosjekter.

# Risikostyring mot *klima og bærekraft*

AV MADS AASEN, STYRELEDER NFP

## ARTIKKEL

**Risikostyring mot klima og bærekraft er viktig innen prosjektledelse, da det kan bidra til å sikre at prosjekter blir gjennomført på en måte som er bærekraftig og som tar hensyn til klimaet. Dette kan bidra til å sikre at prosjektene ikke påfører kommende generasjoner negative konsekvenser, og at vi bevarer vår planet for fremtiden.**

**I**PMA, International Project Management Association, har utviklet en rekke verktøy og teknikker for å håndtere risiko innen prosjektledelse. En av disse teknikkene er risikostyring. Risikostyring går ut på å identifisere, vurdere og håndtere risiko i et prosjekt. Dette kan bidra til å sikre at prosjektet blir gjennomført innenfor tidsrammen, budsjettet og med ønsket kvalitet.

Når det gjelder risikostyring mot klima og bærekraft, kan dette innebære å identifisere risiko knyttet til klimaendringer og bærekraftig utvikling, og deretter vurdere hvordan disse risikoene kan håndteres. Dette kan for eksempel innebære å vurdere om prosjektet kan gjennomføres på en måte som reduserer karbonavtrykket, eller om det er mulig å bruke mer miljøvennlige materialer i prosjektet.

En annen viktig del av risikostyring mot klima og bærekraft er å sørge for at prosjektet har en langiktig bærekraftig effekt. Dette kan for eksempel innebære å vurdere om prosjektet bidrar til å redusere klimagassutslipp, eller om det gir muligheter for lokalbefolkningen til å utvikle seg på en bærekraftig måte.

Risikostyring mot klima og bærekraft er ikke alltid enkelt, da det kan være mange ulike risikoer å ta hensyn til. Det er derfor viktig at prosjektledere har en god forståelse av de ulike risikoene og hvordan de kan håndteres på en effektiv måte. Dette kan bidra til å sikre at prosjektet blir gjennomført på en måte som bidrar positivt til klima og bærekraft.

Det finnes en rekke måter å lære mer om risikostyring knyttet til bærekraft på. Noen muligheter kan være:

- Delta på kurs og seminarer om temaet: Det finnes mange ulike kurs og seminarer som tar for seg risikostyring knyttet til bærekraft. Disse kan være en god måte å lære mer om hvordan man kan håndtere risiko innenfor bærekraft.
- Lese faglitteratur om temaet: Det finnes mange bøker og artikler som tar for seg risikostyring innenfor bærekraft. Dette kan være en god måte å dykke dypere inn i temaet på.

## Her er noen eksempler på faglitteratur om risikostyring knyttet til bærekraft:

"Environmental Risk Management" av Phil Gibbs og Mark Gabbott

"Managing Risk in Projects" av Alan W. Brue og James R. Johnson

"Sustainable Risk Management: Achieving Success in a Changing World" av David Hillson og Peter Simon

"Risk Management for Sustainable Development" av Sarah Bracking og Gopinath Menon

- "Environmental and Social Risk Management in Project Finance" av Jannik Gieseckam og Alice Fabbricotti

- Delta i nettverk og møte andre som jobber med bærekraft: Det finnes mange ulike nettverk og organisasjoner som jobber med bærekraft. Delta i disse kan være en god måte å lære mer om risikostyring innenfor bærekraft, og samtidig få muligheten til å møte andre som jobber med samme tema.
- Øve på risikostyring i praksis: Den beste måten å lære om risikostyring er ofte å prøve seg på det i praksis. Prøv å integrere risikostyring knyttet til bærekraft i dine egne prosjekter, og se hva du kan lære av dette.
- Søk etter relevante jobber: Det finnes mange ulike jobber som krever kunnskap om risikostyring knyttet til bærekraft. Prøv å søke etter slike jobber, og se om du kan få muligheten til å lære mer om temaet gjennom arbeidet ditt.

Lykke til med neste prosjekt!



For mere informasjon henvises til NFPs hjemmeside:

<https://prosjektledelse.org/maler-og-verktoy3/risikohandtering/>





# NFP kjører kurs i gevinst-/nyttestyring!

AV JORUNN WOLSTAD, NFP

## ARTIKKEL

**Holmestrand kommune ønsker å ta gevinstrealisering på alvor! Ledelsen fra alle virksomhetene var invitert til å delta på et to-dagers kurs med Gevinstrealisering som tema.**

**D**a digitaliseringsbølgen tok av, hadde man store forventninger til alle gevinstene som skulle følge i kjølvannet! Det er blitt stillere og stillere om dette temaet. Det viste seg å være vanskeligere å innføre endringer og å høste gevinster enn man hadde trodd. Nå begynner man å se de negative effektene, blant annet digitalt utenforskap, som man ikke tok høyde for å håndtere underveis. Dette kan hjelpe oss å innføre større realisme i gevinst-styringen. NFP har utarbeidet et kurs nettopp med dette temaet. Og heldigvis er ikke tanken om gevinster lagt på is! Over 60 ledere fra Holmestrand kommune deltok i kurs i gevinst-/nyttestyring 28. og 29. november. Kommunaldirektøren var også til stede en halv

dag, noe som både deltakere og kursholder satte pris på! Dette var alvor og her skulle det virkelig forankres! Det ble to intense dager, med litt teori og mye praktisk jobbing! Og arbeidet gikk med liv og lyst! Det er sjelden å oppleve så mye entusiasme som holder seg oppe over to dager. Offentlig og kommunal sektor bruker ufattelige summer på forbedringstiltak for drive mer rasjonelt. Vi kjenner kanskje digitaliserings-satsingen i offentlig sektor best. Arbeidet med å dokumentere gevinster er fortsatt i støpeskjeen. Men her ønsker Holmestrand kommune å ta grep!

Er du interessert å vite mer om kurset? Da kan du ta kontakt med oss på [post@prosjektledelse.org](mailto:post@prosjektledelse.org).



ARTIKKEL

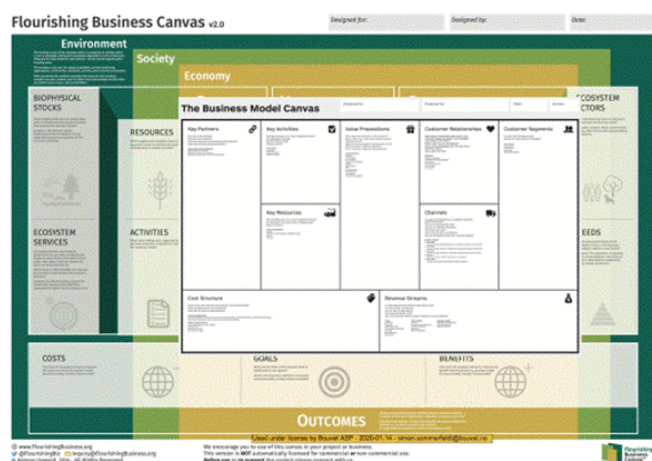
# Rammeverk for styring av prosjekter i et grønne skiftet

AV TOM HAUGSTAD, NFP

**Dette var et av temaene som ble behandlet på konferansen Praktisk Prosjektledelse 2022. Her kommer noen glimt fra innlegget. Simen Sommerfeldt, fra Bouvet AS, holdt et engasjerende innlegg med tilhørende workshop.**

Bouvet er et norsk konsulentselskap med 19 kontorer og over 2000 ansatte i Norge og Sverige. Selskapet er inne i en stor omstilling, og virksomheter som omfavner bærekraft vil flyte, de andre vil synke. De må etablere styringsmodeller som ivaretar alle dimensjoner i styringen, og starter med det strategiske rammeverket for virksomheten.

Hvilke konsekvenser har søkelys på det grønne skiftet for eksisterende prosjektstyringsmodeller? Vesentlighetsanalyse er et verktøy som gir forståelse for virksomhetens bærekraft-påvirkning. Her får vi oversikt over hvilke tiltak som gir størst effekt og som er forenlig med driften. Må vi endre oss i vesentlig grad? Her har vi underlag for å utarbeide ambisjoner som må testes på.



I innlegget ga Sommerfeldt også en introduksjon til strategiske rammeverk, (Flourishing Business Canvas (FBC)) som adresserer de tre P-ene under ett: people, planet, profit. Her utvides forståelsen av gevinster og kostnader på en gjennomsliktig og systematisk måte på tvers i bedriften. Videre fikk vi en innføring i SUSAF (Sustainability Awareness Framework). Dette er en sosioteknisk analyse i fem dimensjoner som endrer fokus fra avgrensning til inkludering. Dimensjonene er:

- Miljømessig - Hvordan menneskelig aktivitet påvirker naturen
- Sosial - Samfunn og faktorer som ødelegger tillit
- Økonomisk - Eiendeler, kapital, og verdiøkning
- Teknisk - Levetid for informasjon, systemer og infrastruktur
- Individuell - Levevilkår for den enkelte



IKT-Norge og Bouvet utfordret i november 2019 IT-utdanningene til å prioritere etikk, kritisk vurdering og bærekraft. Dette resulterte i et møte i februar 2020 mellom IKT-Norge, UiA, NTNU og Bouvet som resulterte i nettverket GoForIT. Bakgrunnen er at man kan se følgende systemiske utfordringer:

- Vi har i dag manko på 40.000 «IT folk» frem mot 2030 – og de bør kunne bærekraft
- Akademia famler med bærekraft-innholdet – også i etterutdanninger
- Arbeidslivet famler med å finne riktig kompetanse
- De som jobber med innkjøp vet ikke hva de skal etterspørre
- Og vi er forpliktet til å nå parisavtalens mål

Nettverket har i dag ca 35 medlemmer både fra utdanning og fra et bredt spekter i næringslivet, og har blitt en arena for mobilisering og samhandling rundt bærekraft. Det inkluderer sparring rundt ambisjoner i studieprogrammer, forskning og undervisningsopplegg. Det er blant annet satt opp forslag til relevant kompetanse for roller som





prosjektledere og mellomledere. GoForIT er nå etablert som en egen organisasjon med fokus på endringsledelse på samfunnsnivå. De har utviklet en verktøykasse for bærekraft med følgende innhold:

- Felles vokabular
- Beskrivelser av tilleggskompetanse som nødvendig for å utføre en oppgave, spissert for fagprofesjoner
- Artikler, eksempler, videoer, caser, med linker til nett
- Den er inndelt i perspektiver, tilpasset fagprofiler
- Basert på anerkjente publikasjoner
- Ikke bare IT-fag, selv om vi startet der.. og •
- ...den utvikles av arbeidslivet og academia i felleskap

En av referansene er fra John Krogstie, Direktør NTNU Digital og professor i informasjonssystemer. Han sier «Vi bruker innhold fra verktøykassen og dytter rett inn i pensum på NTNU» I workshop'en ble det jobbet med en case, hvor man brukte SUSAF rammeverket for å se hvordan man kan jobbe systemisk med hvordan bære-

kraft-hensyn påvirker prosjektmandat og krav. Eksemplet som ble brukt var omkring krav om at alle som skal til Qatar til fotball-VM må laste ned to apper, Ehteraz & Hayya. Deres funksjoner er kort opplistet:

### Ehteraz

- Covid Smittesporing
- Bruker posisjon, Wifi, Bluetooth for å oppdage smitte
- Kan hindre sleep mode
- Kan foreta oppringninger

### Hayya

- Digitalt visum
- Må brukes sammen med billettene dine
- Viser restauranter, transport, innkvartering, etc
- Behandlingsansvarlig for begge er Qatar, ikke FIFA

Gruppen fikk en god gjennomgang og demonstrert systemet ved en høyst aktuell problemstilling like før fotball-VM skulle starte. Guiden til systemet er tilgjengelig på denne [linken](#).



# Praktisk Prosjektledelse 2022

AV TOM HAUGSTAD, NFP

## PROSJEKTLEDELSE

**Den årlige konferansen Praktisk Prosjektledelse ble avholdt 18. oktober 2022 i Oslo. Den arrangeres av NFP i samarbeid med Dataforeningen, og tema i år var «Prosjektledelse i det grønne skiftet» med undertittel «Er din prosjektledelse verdiskapende og bærekraftig?» Bærekraft i prosjekter relateres både til gjennomføringen av prosjektet og til prosjektets leveranser.**

**D**en årlige konferansen Praktisk Prosjektledelse ble avholdt 18. oktober 2022 i Oslo. Den arrangeres av NFP i samarbeid med Dataforeningen, og tema i år var «Prosjektledelse i det grønne skiftet» med undertittel «Er din prosjektledelse verdiskapende og bærekraftig?» Bærekraft i prosjekter relateres både til gjennomføringen av prosjektet og til prosjektets leveranser. I prosjektsammenheng innebærer bærekraft en avveining mellom sosiale, miljømessige og økonomiske valg. I denne konferansen satte vi

søkelyset på hvordan prosjektets indre liv blir berørt av dette:

- Det sosiale: kan sosial kompetanse styrke prosjektet og bidrar prosjektet til sosial utvikling for deltakerne?
- Det miljømessige: kan miljø innarbeides i selve prosjektgjennomføringen og hvilken påvirkning får prosjektleveransen på miljøet?
- Det økonomiske: kan effektive prosesser og god tilrettelegging sikre en best mulig prosjektgjennomføring?



Tilhørerne fikk del i en rekke gode innlegg, samtidig som de fikk utdypet temaer i workshops. I denne og senere utgaver av magasinet vil dere få nærmere presentasjoner av noen av innleggene.



Intens lytting!



Gode hjelpere!



Lunsj og mingling.

Syns du dette blir tynt, så har du muligheten for å delta i Praktisk Prosjektledelse 2023 til høsten! Sett av 17. oktober allerede nå. Noen glimt fra konferansen:



Bjørn Z. Ekelund – en stor inspirator.



Mingling er viktig!



Hardt arbeid i workshop.



# Vil du bli *frivillig* i NFP?

Er du nysgjerrig på dette med frivillig arbeid, men er usikker på om det er noe for deg? Er du litt usikker på om hva det faktisk betyr? Ta gjerne kontakt med oss, så skal vi prøve å svare på spørsmål du måtte ha.

## Generelle oppgaver/områder

- Salg, markedsføring og kommunikasjon
- Innholdsproduksjon og fagmateriell
- Administrasjon og ledelse
- Produkt- og tjenesteutvikling
- Arrangementer, kurs og sertifiseringer
- Medlemspleie
- Internasjonale initiativ (IPMA/NORDNET/YC)
- Rekruttering av medlemmer/frivillige
- Egne/lokale initiativ/arrangementer

## Konkrete roller og ansvar («Åpne stillinger»)

- Valgkomité (3 personer velges av styret)
- Varamedlem i styret
- Kurs- og foredragsholder
- Prosjektleder/eier for arrangementer
- Deltaker i Programkomité for PP2023
- Prosjektleder/eier for pilot av IPMA Kids

Ta kontakt her: [post@prosjektledelse.org](mailto:post@prosjektledelse.org)

## IPMA sertifiserte høsten 2022

### Sertifiserte prosjektledere i ulike kategorier, høsten 2022

#### NIVÅ A – PROGRAMLEDELSE

Anne Mette Nygård

#### NIVÅ C – PROSJEKTLEDELSE

Jan Robert Valvatne Fylkesnes

Ali Rajaei





# Hvordan lykkes med *humanitære prosjekter* i komplekse omgivelser?

---

AV TOM HAUGSTAD, NFP

---

ARTIKKEL

Dette var et av temaene som ble behandlet på konferansen Praktisk Prosjektledelse 2022. Her kommer noen glimt fra innlegget. Moneer Barazi, Barazui Consulting, holdt et innlegg som berørte mange.



**N**orge ga i 2021 40,1 milliarder kroner i bistand til andre land. Mye av midlene går til humanitære bistandsprosjekter. Riksrevisjonen kommer med massiv kritikk av manglende resultater. Barazi ga en god og spennende innsikt i hvilke forhold og situasjoner noen av disse prosjektene utføres under. Samspillet mellom prosjektteamet og dets miljø bestemmer hva vi får til av prosjektet.

Utviklingsprosjekter er ofte gjennomført i et miljø preget av volatilitet, usikkerhet, kompleksitet, og tvetydighet (VUKT) og gjennomføres typisk under utfordrende forhold. Dette kan være at rettsstaten er betydelig svekket, og folk ikke kan stole på sine regjeringer for å levere tjenester som strøm, vann, blant annet. Under slike svært kaotiske miljøer må folk samarbeide for å styre seg selv. Det er en stor grad av usikkerhet der de fleste scenarier er dårlige. Valutakursene svinger voldsomt, og kontroll av territorium går tapt i løpet av få timer.

Problemene er derfor ganske komplekse og har flere innviklede årsaker ifølge Barazi. Dette kan føre til ustabilitet i sårt tiltrengte forsyninger som gir forsinkelse i prosjektfullføring. Bare kortsiktig planlegging er mulig i beste fall, og det er behov for iterativ planlegging. Likevel gir ikke de fleste givere mulighet til dette alternativet. Agile metoder fungerer best i VUKA-miljøer og er en ganske responsiv prosjektplanleggings- og utførelsesmetodikk som passer til disse miljøene.

Moneer snakket om hvorfor han mente gode prosjektledere også er gode på forandringsledelse i denne type prosjekt der en stadig må gjennomføre flere runder med kortsiktig planlegging og samtidig forvente avvik i menneskelig atferd. For å lykkes må en involvere førstelinjetjenesten i prosjektplanleggingen og administrere risikoen fra leverandørkjeden. Alle kommunikasjonskanaler må holdes åpne, og det er viktig med hurtig respons når noe skjer. Passivitet er kostbart påpekte Barazi før ha viste til erfaringene ved gjennomføring av to prosjekter.

Det ene var et jordbruksprosjekt i Syria der en skulle etablere jordbruk i et område etter krigen. Målsettingen var at 20 bønder skulle gjenoppta arbeidet med planting av 400 mål land der til sammen 10 200 husstander skulle nyte godt av prosjektet. Prosjektet måtte leie areal for bøndene, utstyre de med verktøy og utstyr og utdanne dem både i dyrking og markedsføring slik at ble i stand til på egen hånd leie land for neste sesong. Prosjektet varte i 7 måneder (mars til oktober). Bøndene ble utstyrt med generatorer, vanningsanlegg, frø, verktøy og gjødsel. Prosjektet ble gjennomført innenfor både tidsrammen og budsjett. Resultatet ble at de 20 bøndene dyrket opp 1600 mål som ga underhold til 10 770 familier. Av kritiske suksessfaktorer nevnte han veldig ivrige og effektive prosjektteams med bidrag fra eksperter. Prosjektet var stort sett selvhjulpet.



Det andre prosjektet han viste til gjaldt et prosjekt for etablering av utdanning og psykiatrisk hjelp for ca 350 syriske barn i Shatila leiren i Libanon. Området er kontrollert av forskjellige fraksjoner, ikke Libanesiske styresmakter. Det er et bombet område som mangler strøm og rent vann og som er farlig både for barn og voksne. Utfordringene var de veldig ustabile forhold i Shatila, slik at vi måtte avvike fra tradisjonelt utdanningsmønster og vanlige forhold i klasserom. Vi måtte få foreldrene mere engasjert for å møte det store behovet for utdanning. Dette skjedde ved både direkte og indirekte medvirkning fra foreldre, religiøse ledere og ledere av sikkerhetsapparatet i området. Flere tilsvarende prosjekt er gjennomført i etterkant for å møte det store behovet. Resultatene viser at over 60% i alle klassene besto, og at mange studenter fortsatte studier ved offentlige skoler. Likeledes var det mange av studentene som i tillegg til studier fulgte sine interesser med bl.a. foto og musikk.

Kan noen av erfaringene også være nyttige for våre mer hjemlige prosjekter? Det er flere prosjekter her hjemme som opplever mye usikkerhet og endringer i forutsetninger som f.eks. El6 prosjektet Sandvika-Hønefoss med tilhørende jernbanedel.



Moneer Barazi hadde også en artikkel om det samme emnet i forrige utgave av «Prosjektledelse» med tittel «Ledelse av humanitære prosjekter i utfordrende miljøer»



### Moneer Barazi

Moneer Barazi bor i Norge, og er syrisk. Han har mange års erfaring fra humanitære prosjekter i Syria og andre land, og har holdt flere kurs innen prosjektledelse.

Barazi er sertifisert PMP, Project Management Professional. Han har en BA i økonomi og en MBA i strategisk ledelse. Han har mange års erfaringsom forsker og forfatter innen økonomi og ledelse, inkludert flere års prosjektledelse med forskjellige humanitære organisasjoner. Barazi har bakgrunn fra humanitære prosjekter både i Syria og Libanon.

# Prosjektlederdagene

## 30.-31. januar 2023

AV TOM HAUGSTAD, NFP

### PROSJEKTLEDERDAGENE

Norsk Forening for Prosjektledelse arrangerte det årlige todagers kurset i prosjektledelse med fokus på grunnleggende elementer i prosjektledelse. Deltagerne var både fra privat og offentlig sektor i tillegg til ideelle organisasjoner. Dette gjorde meningsutvekslinger og gruppearbeidene veldig spennende og lærerikt for alle grupper ved å få innblikk i «andres hverdag og utfordringer».

#### Noen klipp fra programmet:

#### Mål og mål er fire forskjellige ting

##### Alle mål er målbare

- 01 **Prosjektmål (Produktmål, Resultatmål, Prosjektleveranse, Prosjektprodukt)**  
Det prosjektet skal levere
- 02 **Formål (Effekt/nytte)**  
Hvorfor prosjektet gjennomføres  
Hvilken nytte (positive effekt eller gevinst) skal resultatet fra prosjektet ha for målgruppen  
Gevinster relateres gjerne til økt kvalitet, spart tid og unngåtte / reduserte kostnader
- 03 **Samfunns mål**  
Hvilken nytte (positive effekt eller gevinst) skal resultatet fra prosjektet ha for samfunnet
- 04 **Prosessmål**  
Hvilken nytte (positiv effekt eller gevinst) skal prosjektet gi for virksomheten og for prosjektdeltakerne

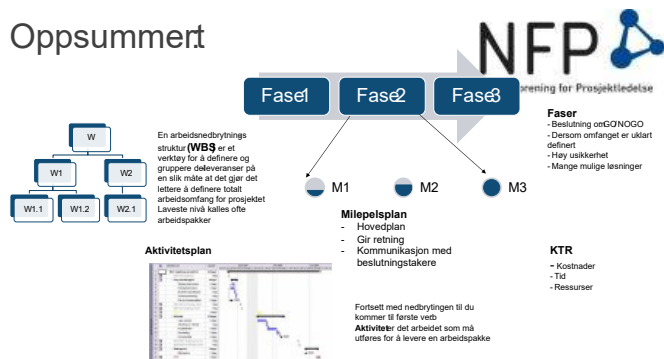
Jorunn Wolstad, NFP

#### Hva skal prosjektet levere?

#### Om mål og målformuleringer

Jorunn gjennomgang ulike typer mål, og diskutert hvordan vi kan gjøre målene gode og smarte, og hvordan vi skal sikre best mulig mottakelse av resultatene.

#### Oppsummert

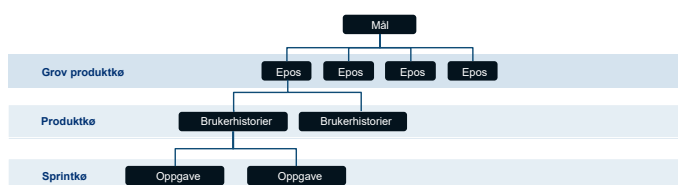


Tom Haugstad, NFP

#### Hvorfor og hvordan skal vi planlegge?

Tom ga en gjennomgang av de grunnleggende elementene og begrepene i planleggingsprosessen. Deltakerne diskuterte forskjellen på milepæler og aktiviteter samt hvordan sette sammen informasjonen til en helhetlig plan.

## Fra mål til oppgaver



12

Gunilla Hagstedt, NFP

**Smidig gjennomføring – hva er det egentlig?**

Gunilla ga en introduksjon til smidig arbeidsmåte og utdypet hva det innebærer og hvorfor det kan være smart å jobbe smidig. Gjennom diskusjoner ble det også gitt tips til hvordan en skal få dette til.



Tom Haugstad, NFP

**Trenger vi penger – og hvor kommer de fra?**

Tom gjennomgikk økonomihåndteringen i et prosjekt fra hvordan vi estimerer og budsjetterer, finansierer, registrer forbruk, følger opp og eventuelt justerer plan og budsjett.

|   |                                                                                                                              |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ● | Fremtidsorientert. Ambisiøs. Ser det store bildet. Ser nye ideer og muligheter. Hvordan prate med og forstå en grønn person? |
| ● | Konkret. Praktisk, Logisk. Faktaorientert. Opptatt av detaljer. Hvordan prate med og forstå en blå person?                   |
| ● | Menneskeorientert. Omgjengelig. Tålmodig. Viser følelser. Samhandler. Hvordan prate med og forstå en rød person?             |

Bjørn Z. Ekeleund, Human Factors

**Kampen om de rette medarbeiderne**

Ofte er faglighet og omgjengelighet det første vi tenker på når vi skal velge prosjektmedarbeidere, men tenker vi nok på menneskelighet og omgjengelighet? Diversity Icebreaker er en metode for å bli kjent med både deg selv og de du skal lede og jobbe sammen med.



| SANNSYNLIGHET |            | TIDSKONSEKVENSS     |                     | ØKONOMISK KONSEKVENSS |                     | FUNKSJONELL KONSEKVENSS |                     |
|---------------|------------|---------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| • Meget høy   | 75% < 100% | • > 3 måned         | • > 3 MNOK          | • > 3 MNOK            | • > 3 MNOK          | • Ørskredens krav       | • Ørskredens krav   |
| • Høy         | 50% < 75%  | • 2 måned < 3 måned | • 1 MNOK < 3 MNOK   | • 1 MNOK < 3 MNOK     | • 1 MNOK < 3 MNOK   | • Work-around samve     | • Work-around samve |
| • Middels     | 25% < 50%  | • 3 uke < 2 måned   | • 250 KNO < 1 MNOK  | • 250 KNO < 1 MNOK    | • 250 KNO < 1 MNOK  | • Work-around mulig     | • Work-around mulig |
| • Lav         | 5% < 25%   | • 1 uke < 3 uke     | • 100 KNO < 250 KNO | • 100 KNO < 250 KNO   | • 100 KNO < 250 KNO | • Omforstande krav      | • Omforstande krav  |
| • Meget lav   | < 5%       | • < 1 uke           | • < 100 KNO         | • < 100 KNO           | • < 100 KNO         | • Mindre effekter       | • Mindre effekter   |

| Konsekvens            | Meget Høy | Middels Høy   | Høy         | Meget Høy | Meget Høy | Meget Høy |
|-----------------------|-----------|---------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
|                       | Meget Høy | Middels Høy   | Middels Høy | Høy       | Meget Høy | Meget Høy |
|                       | Høy       | Middels       | Middels     | Høy       | Meget Høy | Meget Høy |
|                       | Middels   | Lav           | Middels     | Middels   | Høy       | Meget Høy |
|                       | Lav       | Lav           | Lav         | Middels   | Middels   | Høy       |
|                       | Meget Lav | Lav           | Lav         | Lav       | Middels   | Middels   |
| PRIORITERINGS MATRISE |           | Meget Lav     | Lav         | Middels   | Høy       | Meget Høy |
|                       |           | Sannsynlighet |             |           |           |           |

Gunilla Hagstedt, NFP

## Prosjektrisiko - hva gjør vi med den?

Gunilla startet med å gjennomgå hva prosjektrisiko er. Her ble alle deltakerne involvert for å sette det i relasjon til egne prosjekter. Vi fikk deretter en gjennomgang av metode for å definere prosjektrisiko og for å finne effektive tiltak mot disse.



Bente Aksnes, Human Factors

## Når blir det vanskelig – og hva er egentlig vanskelig?

Det er ikke bare ditt prosjekt som er viktig åpnet hun med, og ga tips om hva som kan skje og gode råd om hvordan en skal styre det daglige prosjektarbeidet og sørge for å få den oppmerksomheten en må ha for et vellykket prosjekt.

### Læring

- Læring og kunnskapsdeling
- Kunnskapsledelse
- Organisasjonslæring
- Handlingsteori

Arnstein Moe, Prosjektforum

## En vellykket prosjektavslutning

Arnstein snakket om forskjellen på å være ferdig å være ferdig-ferdig.

Å «runde av» et prosjekt krever også sitt. En må sørge for å ha nok tid og ressurser til å avslutte skikkelig. Dette kan være en stor utfordring da flere av deltagerne kan være på vei inn i andre oppgaver. Han var også opptatt av å ta vare på erfaringer og kunnskap til bruk i neste prosjekt.

## Hvordan lykkes

### Forutsetninger:

- Tverrorganisering
- Høyt engasjement
- God kommunikasjon
- Trosser egne og andres motstand
- Å ta ansvar
- Å ta ansvar
- Å ta ansvar
- Å ta ansvar
- Å ta ansvar
- Å ta ansvar

Det er mennesker som skaper resultater.

Ledere må derfor tilrettelegge for at de får brukt sin kompetanse og energi på best mulig måte, mot et felles mål.

Jorunn Wolstad, NFP

## Å realisere gevinstene fra prosjektet

I prosjektgjennomføringen er vi mest opptatt av det vi skal levere, og ikke hvilken effekt dette skal ha når det tas i bruk, eller hva det krever av medarbeiderne for å lykkes. Her ble det gitt gode råd for hvordan man lykkes med dette arbeidet.



Engasjementet er på opp!



Her får vi vårt pass (farge) påskrevet!



Men vi har jo møtt hverandre før!



Til slutt ble det gjennomført en workshop der vi skulle anvende en del av kunnskapen vi hadde fått. Ved en tenkt skole er det problem med utstrakt mobbing blant elevene, og det skal startes et prosjekt for å redusere mobbing i skolen. Oppgaven var å identifisere Formål, Målgruppe og Prosjekt mål på en så konkret måte som mulig. Her gikk diskusjonen i gruppene livlig og med mange gode forslag.

Dersom du synes dette var spennende temaer, så ikke vær lei deg for at du ikke deltok. Dette arrangementet vil bli gjentatt, så følg med på NFPs hjemmesider: <https://prosjektledelse.org>. Det kan også gjennomføres som bedriftsinternt kurs.





# Tirsdagstimen - i Spotify Live Appen

**Vår danske søsterorganisasjon inviterer NFPs medlemmer med til Tirsdagstimen:**

## **Få inspiration i Klubhuset**

**Vi mødes hver anden tirsdag via appen Spotify live. Her kan du styrke dit netværk, styrke din faglighed og skabe relationer til andre, der arbejder med ledelse af projekter.**

Gæster af DPL-medlemmer er også meget velkomne.

Tirsdagstimen er en time, hvor alle projektinteresserede mødes i et virtuelt, lukket "fællesskab" på appen Spotify Live, som du kan downloade gratis. Appen fungerer som en slags telefonmøde uden video. Du kan derfor deltage selvom du sidder i bilen, i toget eller hvorfra du ønsker.

Ofte får du nok selv lyst til at byde ind med egne

erfaringer, men dette er ikke et krav. Log blot på og bliv klogere sammen med os andre.

## **Hvad får du ud af at deltage i Tirsdagstimen:**

- Nye relationer og et styrket netværk
- Kendskab til andre virksomheder og organisationer
- Kendskab til ny viden og nye metoder
- Muligheder for at udvide din værktøjskasse
- En fortsat kompetenceudvikling!
- Effektiv sparring på dine udfordringer
- Input til din IPMA-certificering
- En kærkommen time out

**Alle er velkomne –  
og du behøver ikke at tilmelde dig.**



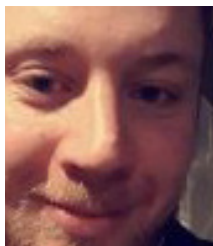
# NFP's styrende organer 2022/2023

Norsk Forening for Prosjektledelse (NFP) er en ideell forening, stiftet i 1968. Foreningens formål er å:

- bidra til et samlet fagmiljø for faget prosjektledelse i Norge,
- fremme en utvikling av faget på tvers av skillelinjer i samfunnet (bransjer, sektorer, miljøer, geografi etc.),
- påvirke myndigheter, utdanningsinstitusjoner, næringslivet, internasjonale fora og andre organisasjoner til fremme av faget,
- holde medlemmene løpende orientert om utviklingen innen faget

Foreningen er medlem i International Project Management Association (IPMA), som har over 70 medlemsland, og er dermed del i et stort internasjonalt nettverk.

## SENTRALSTYRET



Mads Aasen  
Stryreleder  
Teknisk prosjektleder,  
Telenor Bedrift



Amarjit Singh Marjara  
Styremedlem  
Sansa Consulting AS



Anna Torwick  
Styremedlem  
Prosjektkoordinator, UiO



Ersin Coskun  
Styremedlem  
Lørenskog kommune



Richard Johnsen  
Styremedlem  
WebStep



Cecilie Angell Ljostad  
Styremedlem  
Media Access

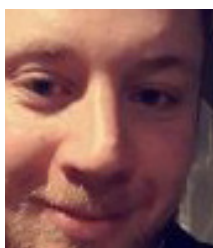


Michel Esnault,  
Styremedlem  
Prosjektkultur

Vil du bli medlem?  
Se [www.prosjektledelse.org](http://www.prosjektledelse.org)

## YOUNG CREW

Young Crew har felles styremøter med Sentralstyret i denne perioden.



Mads Aasen  
Stryreleder  
Teknisk prosjektleder,  
Telenor Bedrift



Cecilie Angell Ljostad  
Styremedlem  
Media Access



Anna Torwick  
Styremedlem  
Prosjektkoordinator, UiO



Charlotte Danielsen  
Styremedlem  
Mini min Byporten

## NFP'S SEKRETARIAT 2021/2022



Silje Falla Tørmoe  
Sekretær. Orgservice AS



Tom Haugstad, redaktør og  
internasjonal kontakt, NFP



Jorunn Wolstad  
Sertifisering  
NFP



Alf J. Hestenes  
Kurs  
Innehaver AH Prosjektledelse

# Sertifiseringsprogram

Som sertifisert prosjekt-, program- eller porteføljeleder får du et internasjonalt anerkjent sertifikat, et kvalitetsstempel på ditt lederskap. Velg mellom bedriftsintern sertifisering eller deltakelse i den åpne sertifiseringen. Kontakt: [ipma@norsksertifisering.no](mailto:ipma@norsksertifisering.no)

## Sertifiseringskalender høst 2023

(R) Gjelder også resertifisering

| Sertifiseringstrinn                                        | Nivå A     | Nivå B                    | Nivå C     | Nivå D     |
|------------------------------------------------------------|------------|---------------------------|------------|------------|
| Åpent orienteringsmøte i Oslo (R)                          | 31.08.2023 | 31.08.2023                | 31.08.2023 | 31.08.2023 |
| Påmeldingsfrist (R)                                        | 14.09.2023 | 14.09.2023                | 14.09.2023 | 14.09.2023 |
| Introduksjonsseminar (R)                                   | 20.09.2023 | 20.09.2023                | 20.09.2023 | 20.09.2023 |
| Innsending av søknad, CV og egenvurdering (R)              | 11.10.2023 | 11.10.2023                | 11.10.2023 | 11.10.2023 |
| Skriftlig prøve                                            |            | 25.10.2023                | 25.10.2023 | 25.10.2023 |
| Tilbakemelding/<br>Assessorvurdering                       | 22.11.2023 | 22.11.2023                | 22.11.2023 | 22.11.2023 |
| Workshop                                                   |            |                           | 29.11.2023 |            |
| Innlevering av<br>prosjektledelsesrapport /<br>caserapport | 30.11.2023 | 30.11.2023                |            |            |
| Virksomhetscase (A)<br>Intervju (A,B,C)                    | 10.01.2024 | 06.12.2023/<br>07.12.2023 | 05.12.2023 |            |
| Assessorevaluering (R)                                     | 19.01.2024 | 21.12.2023                | 21.12.2023 |            |
| Utstedelse av sertifikat (R)                               | 30.01.2024 | 28.12.2023                | 28.12.2023 | 28.12.2023 |