

# MESTERUTDANNINGEN

## LÆREPLAN | FAGLIG LEDELSE

### GRAFISKE FAG

Bokbinderfaget  
Boktrykkerfaget  
Håndbokbinderfaget  
Grafikerfaget  
Grafisk trykkerfaget  
Litograffaget  
Reprodusørfaget  
Mediegrafikerfaget  
Profileringsdesignfaget  
Trykkerfaget

# Innhold

<b>GENERELL INFORMASJON .....</b>	<b>2</b>
<b>Innledning.....</b>	<b>2</b>
<b>Inntakskrav .....</b>	<b>3</b>
<b>Omfang og organisering.....</b>	<b>3</b>
<b>Vurdering .....</b>	<b>3</b>
<b>Læringsutbytte.....</b>	<b>3</b>
<b>MODULENE I FAGLIG LEDELSE I GRAFISKE FAG .....</b>	<b>5</b>
<b>Faglig ledelse og utvikling av en bedrift .....</b>	<b>5</b>
<b>Kundebehandling og serviceledelse .....</b>	<b>8</b>
<b>Produkt- og tjenesteutvikling.....</b>	<b>10</b>
<b>Prosjekter og prosjektledelse .....</b>	<b>13</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>15</b>
<b>Karakterskala .....</b>	<b>15</b>

# Generell informasjon

## Innledning

Evne til omstilling og utvikling er en forutsetning for suksess. Denne evnen oppnås først og fremst gjennom allsidig kompetanse og erfaring, men også gjennom evne til å gjennomføre konkrete prosjekter som utvikler bedriften. For de grafiske fagene har det i lang tid vært en rivende utvikling. Teknologien gir stadig nye kommunikasjonsmuligheter og -verktøy, og endrer måter vi organiserer våre virksomheter på og samhandler med kunder og andre faggrupper. Kundene kan ved et tastetrykk skaffe seg oversikt over ideer, tekniske løsninger og kommunikasjonsverktøy, noe som tidligere var bedriftenes kunnskap og verdier. Når kundene utfører stadig mer av forarbeidet, blir kunnskap om bedriftsprosesser både i offentlige og private virksomheter viktigere. Det gir grunnlag for at mesteren kan bidra med nye og kreative løsninger i samhandling med kunden og dele sin kunnskap om medienes og profileringsproduktene betydning. I dag ligger det stor verdi i å gi kunder råd og veiledning om ulike medier og muligheter, noe som også krever kunnskap om og kontakt med alle deler av grafisk bransje. Det kan også være snakk om å hjelpe kunder til å produsere for flere ulike medier samtidig. Omstillinger og endringer i bransjen innebærer også samspill mellom et enkeltpersonforetak og større bedrifter/byråer, ofte som et tverrfaglig samarbeid i grenseland mot designfag.

Å utøve faglig ledelse i en bedrift handler om å sikre faglig kvalitet og kontinuerlig utvikling av produkter og tjenester. Det innebærer å identifisere de områder der bedriften lykkes og bygge videre på disse samt å identifisere forbedringsområder og iverksette små og store tiltak for å korrigere situasjonen. Faglig ledelse innebærer også å kunne takle uforutsette hendelser og ta beslutninger om faglige løsninger.

Fagområdet faglig ledelse i grafiske fag må sees i sammenheng med fagområdet bedriftsledelse og den faglige kompetansen kandidaten har opparbeidet gjennom egen yrkespraksis. Faglig ledelse tar opp bransjemessige og fagspesifikke problemstillinger og kompetanse som en forutsetning for å utvikle bedriften videre. Siden faglig ledelse i grafiske fag omfatter flere mesterfag, må opplæringen legge til rette for at kandidatene kan vinkle modulene opp mot spesifikke rammer og krav i eget mesterfag.

Faglig ledelse i grafiske fag må sees i sammenheng med mesteroppgaven der kandidaten skal utvikle og dokumentere faglig fordypning i eget mesterfag.

**Faglig ledelse i grafiske fag** omfatter følgende moduler:

- faglig ledelse og utvikling av en bedrift
- kundebehandling og serviceledelse
- produkt- og tjenesteutvikling
- prosjekter og prosjektledelse

## **Inntakskrav**

For å kunne starte på faglig ledelse som en del av mesterutdanningen må man ha bestått fag-/svenneprøve i et fag under mesterbrevordningen. I tillegg kreves minst ett års praksis i et mesterfag.

Alle som starter på mesterutdanningen må beherske generell bruk av IKT.

## **Omfang og organisering**

Mesterutdanningen skal kunne gjennomføres innenfor en tidsramme på to år i kombinasjon med arbeid. Faglig ledelse og faglig fordypning/mesteroppgaven utgjør normalt ett år.

## **Vurdering**

Avsluttende individuell vurdering av faglig ledelse og faglig fordypning skjer på bakgrunn av mesteroppgaven (se egen læreplan) og gjennomføres av en intern og en ekstern sensor. Grunnlaget for vurdering er graden av måloppnåelse i henhold til læringsutbyttene i faglig ledelse og kravene for mesteroppgaven. Det skal brukes en karakterskala fra A-F (se vedlegg). For å kunne søke om mesterbrev må man ha oppnådd karakteren D eller bedre.

## **Læringsutbytte**

Det samlede læringsutbytte for faglig ledelse i grafiske fag er:

### **Kunnskap**

Etter å ha fullført faglig ledelse i grafiske fag skal kandidaten ha kunnskap om:

- rammebetingelser, aktører og organisasjoner i grafisk bransje og mesterfaget
- teknologisk utvikling i grafisk bransje
- de andre grafiske fagenes arbeidsprosesser
- grafisk profilering i ulike typer bedrifter
- nye kommunikasjonskanaler
- nøkkeltall og kalkyler
- kontrakter og forhandlinger
- servicekonsepter
- produktansvar
- produktutvikling og innovasjon
- logistikk
- kvalitet, kvalitetsledelse og kvalitetssikring
- krav til dokumentasjon
- etiske standarder for produksjon og tjenester
- opphavsrett og copyright
- informasjonssikkerhet
- prosjekter og prosjektledelse
- prosjektøkonomi

## **Ferdigheter**

Etter å ha fullført faglig ledelse i grafiske fag skal kandidaten kunne:

- veilede andre i faglig utøvelse
- lede og utvikle bedriften i tråd med gjeldende regelverk, standarder og normer
- kalkulere varer og tjenester
- utarbeide tilbud og anbudsbesvarelser
- forhandle frem avtaler innenfor gjeldende lov- og avtaleverk
- lede HMS-arbeidet
- lede bedriftens arbeid med service og kundebehandling
- rådggi kunder og samhandle med dem om løsninger
- planlegge flerbruk, parallelle produkter
- planlegge og organisere utvikling av bedriftens produkt- og tjenestetilbud
- planlegge, kontrollere og dokumentere produksjonen
- planlegge og organisere vare- og informasjonsstrømmen i bedriften
- etablere og videreutvikle bedriftens kvalitetssystemer
- planlegge og lede gjennomføring av et prosjekt

## **Generell kompetanse**

Etter å ha fullført faglig ledelse i grafiske fag skal kandidaten kunne:

- analysere bransjens og mesterfagets utvikling og utfordringer og bidra til faglig utvikling
- vurdere grafisk profilering i forhold til bedrifters særpreg
- analysere bedriftens kompetansebehov og utvikle medarbeidernes kompetanse i tråd med gjeldende lov- og avtaleverk
- lede kreative prosesser i samhandling med kunder
- utvikle en bedriftskultur som ivaretar service og kundebehandling
- vurdere miljømessige og økonomiske konsekvenser av material- og metodevalg
- kommunisere om nye og eksisterende produkter, produksjon og faglige løsninger samt tjenestetilbud til medarbeidere og kunder
- lede det faglige arbeidet i tråd med yrkesetiske standarder
- takle utforutsette hendelser og ta beslutninger om faglige løsninger
- veilede medarbeidere og kunder om opphavsrett og copyright
- analysere gjennomførte prosjekter og identifisere forbedringsområder

## Modulene i faglig ledelse i grafiske fag

De 4 modulene i faglig ledelse i grafiske fag utgjør en helhet som samlet uttrykker den kompetansen som fremkommer i læringsutbyttebeskrivelsene over.

### Faglig ledelse og utvikling av en bedrift

Modulen skal bidra til at kandidatene får bred kjennskap til utvikling og rammebetingelser for bransjen og mesterfaget og et godt grunnlag for å lede en bedrift i kontinuerlig utvikling. Modulen har fem hovedtemaer:

- bransjens og mesterfagets utvikling og rammebetingelser
- faglig kalkulasjon
- anbud, tilbud og kontrakter
- HMS og internkontroll
- kompetanse- og personalutvikling

### Læringsutbytte

#### Kunnskap

Etter fullført modul i faglig ledelse og utvikling av en bedrift skal kandidaten ha kunnskap om:

- rammebetingelser for grafisk bransje
- aktører og organisasjoner i bransjen
- de andre grafiske fagenes arbeidsprosesser
- grunnlag for kalkyler og prisberegninger i grafisk
- nøkkeltall og analyser
- avtaler og kontrakter
- internkontrollforskriften
- krav til kompetanse

#### Ferdigheter

Etter fullført modul i faglig ledelse og utvikling av en bedrift skal kandidaten kunne:

- organisere og lede utvikling av en bedrift
- kalkulere produkter og tjenester
- rapportere økonomisk status og bedriftens lønnsomhet
- utarbeide tilbud og anbudsbesvarelser
- forhandle frem avtaler og kontrakter innenfor gjeldende lov- og avtaleverk
- utarbeide HMS-plan og lede HMS-arbeidet
- legge til rette for medarbeideres kompetanseutvikling

#### Generell kompetanse

Etter fullført modul i faglig ledelse og utvikling av en bedrift skal kandidaten kunne:

- analysere utvikling og utfordringer i grafisk bransje
- vurdere bedriftens lønnsomhet
- analysere og vurdere bedriftens kontrakter
- kartlegge og vurdere bedriftens kompetansebehov

### Hovedtemaer

<p><b>1. Bransjens og mesterfagets utvikling og rammebetingelser</b></p> <p>Hovedtemaet handler om utvikling av grafisk bransje og mesterfaget over tid, og om dagens rammebetingelser.</p> <p>Verktøy som støtte for endringsprosesser og utvikling inngår i hovedtemaet. Det gjør også betydningen av en endringsorientert bedriftskultur.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• teknologisk utvikling i grafisk bransje</li> <li>• mesterfagets rammebetingelser</li> <li>• de andre grafiske fagenes arbeidsprosesser</li> <li>• grafisk profilering i ulike typer bedrifter</li> <li>• aktører og organisasjoner</li> <li>• verktøy i kartleggingsarbeid (GAP-analyser, SWOT-analyser mv.)</li> <li>• endring som kontinuerlig prosess, forutsetning for innovasjon og konkurransekraft</li> <li>• endringsarbeid og -kultur</li> </ul>
<p><b>2. Faglig kalkulasjon</b></p> <p>Hovedtemaet handler om kalkulasjon av produkter og tjenester og innhenting av underlag for kalkulasjon av totale leveranser.</p> <p>Det omfatter også vurdering av lønnsomhet, analyser og økonomisk rapportering.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kalkulasjonsmetoder</li> <li>• pris – kvalitet – leveranse</li> <li>• totalleveranser i samarbeid med andre</li> <li>• for- og etterkalkyler</li> <li>• bruk av nøkkeltall til forbedring av kalkyler</li> <li>• lønnsomhetsberegninger</li> <li>• rapportering av lønnsomhetsutviklingen</li> </ul>
<p><b>3. Anbud, tilbud og kontrakter</b></p> <p>Hovedtemaet handler om forretningsmessige kontraktsinngåelser. Det omfatter også strategiske og lønnsomhetsmessige vurderinger.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontraktsområder i bedriften</li> <li>• vurdering av anbud</li> <li>• tilbudsutforming</li> <li>• krav til avtaler og kontrakter</li> <li>• ulike kontraktstyper inkludert leiekontrakter</li> <li>• forhandlinger</li> <li>• forsikrings- og garantiordninger</li> </ul>

<p><b>4. HMS og internkontroll</b></p> <p>Hovedtemaet handler om å drive systematisk HMS-arbeid i tråd med internkontrollforskriften.</p> <p>Sentralt i temaet står lederens rolle som ansvarlig for HMS-arbeidet og betydningen av forebyggende arbeid. Det innebærer også leders oppfølging av ansatte, blant annet når det gjelder sykefravær.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• internkontrollforskriften</li> <li>• organisering av HMS-arbeid</li> <li>• kartotek over helse- og miljøfarlige stoffer</li> <li>• avfallshåndtering</li> <li>• verneombud og vernerunder</li> <li>• HMS -plan og risikoanalyse</li> <li>• holdningsskapende arbeid</li> <li>• oppfølging av sykefravær</li> <li>• eksterne ressurser og samarbeidspartnere i HMS-arbeidet</li> </ul>
<p><b>5. Kompetanse- og personalutvikling</b></p> <p>Hovedtemaet handler om kartlegging og vurdering av kompetansebehov i bedriften.</p> <p>Rekruttering og utvikling av medarbeidere inngår i temaet. Det gjør også lærlingeordningen.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetansekrav</li> <li>• kartlegging av bedriftens kompetansebehov</li> <li>• utvikling og rekruttering av strategisk kompetanse</li> <li>• læringsmuligheter på arbeidsplassen og via nettressurser</li> <li>• eksterne ressurser og samarbeidspartnere, inkludert lærlingeordningen</li> </ul>



## Kundebehandling og serviceledelse

Modulen skal bidra til at kandidatene kan utarbeide servicekonsepter, kommunisere med kunder og bygge kunderelasjoner. Modulen har tre hovedtemaer:

- servicekonsepter og serviceleveranser
- intern og ekstern service og kommunikasjon
- relasjonsbygging og kundelojalitet

## Læringsutbytte

### Kunnskap

Etter fullført modul i kundebehandling og serviceledelse skal kandidaten ha kunnskap om:

- servicekonsepter
- kundeservice
- kommunikasjonsverktøy og metoder
- kunderelasjoner og kundelojalitet

### Ferdigheter

Etter fullført modul i kundebehandling og serviceledelse skal kandidaten kunne:

- utarbeide servicekonsept for bedriften
- planlegge, organisere og dokumentere bedriftens serviceleveranser
- kommunisere og samhandle med interne og eksterne kunder

### Generell kompetanse

Etter fullført modul i kundebehandling og serviceledelse skal kandidaten kunne:

- vurdere bedriftens serviceytelser og kunderelasjoner
- utvikle en bedriftskultur som ivaretar service og kundebehandling

## Hovedtemaer

### 1. Servicekonsepter og serviceleveranser

Hovedtemaet handler om utvikling av servicekonsepter og etablering av bedriftens standarder for service og kundebehandling.

### Innhold

- servicebegrepet
- kvalitet – leveranse – pris
- servicenivå
- utvikling av servicekonsepter
- servicekvalitet og leveranse
- kundebehandling

### 2. Intern og ekstern service og kommunikasjon

Hovedtemaet handler om kommunikasjon og samhandling med interne og eksterne kunder.

### Innhold

- kommunikasjonsverktøy og metoder
- intern kommunikasjon og samhandling
- intern kunde – ekstern kunde

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekstern kommunikasjon og markedspåvirkning</li> </ul>
<p><b>3. Relasjonsbygging og kundelojalitet</b></p> <p>Hovedtemaet handler om planmessig relasjonsbygging og utvikling av kundelojalitet.</p> <p>Sammenhengen mellom kundelojalitet og lønnsomhet er en del av temaet.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• relasjonsbygging</li> <li>• kundelojalitet</li> <li>• reklamasjoner og reklamasjonshåndtering</li> <li>• roller og ansvar i korrekturstrøm mellom kunde og bedrift</li> <li>• håndtering av vanskelige kundesituasjoner/relasjoner</li> </ul>

## **Produkt- og tjenesteutvikling**

Modulen skal bidra til at kandidatene kan jobbe systematisk med faglig utvikling av produkt- og tjenesteutvikling og sikre en optimal produksjon innenfor rammer av fagstandarder, kvalitetssystemer, miljøhensyn og etikk. Modulen har fem hovedtemaer:

- produkt-, tjenesteutvikling og innovasjon
- produksjon og produksjonsplanlegging
- logistikk
- kvalitet og kvalitetssikring
- etikk og diskresjon i tjenesteutvikling og produksjon

## **Læringsutbytte**

### **Kunnskap**

Etter fullført modul i produkt- og tjenesteutvikling skal kandidaten ha kunnskap om:

- teknologisk utvikling i grafisk bransje
- produktutvikling og innovasjon
- produktansvar og dokumentasjon
- logistikk
- bransjens og markedets krav til kvalitet på produkter og tjenester
- kvalitetssystemer
- etiske prinsipper og standarder
- opphavsrett
- copyright

### **Ferdigheter**

Etter fullført modul i produkt- og tjenesteutvikling skal kandidaten kunne:

- planlegge og organisere utvikling av produkt- og tjenestetilbud
- utvikle systemer for planlegging og kontroll av produksjonen
- planlegge og organisere vare- og informasjonsstrømmen i bedriften
- lede arbeidet med systematisk kvalitetsutvikling i bedriften
- ta ansvar for faglig utførelse og fagstandard i bedriften
- dokumentere produkter i samsvar med krav

### **Generell kompetanse**

Etter fullført modul i produkt- og tjenesteutvikling skal kandidaten kunne:

- gjennomgå bedriftens logistikk og gjennomføre tiltak som kan forbedre den
- vurdere og formidle konsekvenser av nye produkter og trender i markedet
- vurdere, kontrollere og dokumentere at produksjon og tjenester gjennomføres i samsvar med krav og standarder
- takle utforutsette hendelser og ta beslutninger om faglige løsninger
- vurdere dagens organisering av produkt- og tjenestetilbud opp mot markedets krav og utviklingstrekk
- veilede medarbeidere og kunder om opphavsrett og copyright

<b>Hovedtemaer</b>	
<p><b>1. Produkt-, tjenesteutvikling og innovasjon</b></p> <p>Hovedtemaet handler om kontinuerlig utvikling av produkter og tjenester, og nødvendige prosesser for å realisere dette.</p> <p>Det handler også om innovasjon og verdiskapende muligheter knyttet til produkter, produksjon og tjenester.</p> <p>Produktansvar og dokumentasjonskrav inngår i hovedområdet.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• teknologisk utvikling</li> <li>• produkters livssyklus</li> <li>• produkter og tjenester i andre deler av grafisk bransje</li> <li>• totalpakker for kunder</li> <li>• produkt- og tjenesteutvikling</li> <li>• innovasjon</li> <li>• idévurdering og økonomiske analyser</li> <li>• produktutviklingsprosessen</li> <li>• dokumentasjonskrav</li> <li>• lov om produktansvar</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>2. Produksjon og produksjonsplanlegging</b></p> <p>Hovedtemaet handler om ledelse av fagarbeid i bedriften.</p> <p>Det omfatter etablering, vedlikehold og videreutvikling av bedriftens fagstandard.</p> <p>Det innebærer også produksjonsplanlegging samt analyse av miljømessige og økonomiske konsekvenser av løsninger, material- og metodevalg.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• framstilling av produkter og tjenester i henhold til bedriftens fagstandard</li> <li>• analyse av kvaliteten på vare- og tjenesteproduksjon</li> <li>• faglig problemløsning i uforutsette og komplekse situasjoner</li> <li>• fra design til ferdig produkt</li> <li>• planlegge flerbruk, parallelle produkter</li> <li>• verktøy og systemer for produksjonsplanlegging og -kontroll</li> <li>• material- og metodevalg</li> <li>• effektivisering og optimalisering av produksjonsprosesser</li> <li>• miljøhensyn</li> <li>• dokumentasjonskrav</li> <li>• lov om produktansvar</li> </ul>
<p><b>3. Logistikk</b></p> <p>Hovedtemaet handler om planlegging og organisering av vare- og informasjonsstrømmen i bedriften.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verdikjeden</li> <li>• innkjøp og forsyning</li> <li>• transport</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• varemottak og materialhåndtering</li> <li>• arkivering, lager og lagerstyring</li> <li>• ordrebehandling og kundeservice</li> </ul>
<p><b>4. Kvalitet og kvalitetssikring</b></p> <p>Hovedtemaet handler om ledelse av kontinuerlige forbedringer og kvalitet på produkter og tjenester.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitet, bransjestandarder og faglige standarder</li> <li>• kvalitetsarbeid og kvalitetssystemer</li> <li>• verktøy og rutiner for sporbarhet og dokumentasjon av kvalitet</li> <li>• avviksregistrering og håndtering</li> </ul>
<p><b>5. Etikk og diskresjon i tjenesteutvikling og produksjon</b></p> <p>Hovedtemaet omhandler etiske problemstillinger og standarder knyttet til utvikling, levering og gjenbruk av produkter og tjenester.</p> <p>Informasjonsdeling og sikring av sensitiv informasjon inngår i hovedtemaet.</p>	<p><b>Innhold</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• etiske prinsipper og standarder</li> <li>• sammenhengen mellom etikk og kvalitet</li> <li>• informasjonsdeling og -sikkerhet</li> <li>• etiske dilemmaer</li> <li>• opphavsrett</li> <li>• copyright</li> </ul>

## **Prosjekter og prosjektledelse**

Modulen skal bidra til at kandidatene kan organisere, planlegge og gjennomføre, prosjekter eller delta i tverrfaglige prosjektgrupper. Modulen må sees i sammenheng med Mesteroppgaven og de kunnskaper og ferdigheter som er nødvendig for å løse den. Modulen har fire hovedtemaer:

- prosjekt og prosjekt som arbeidsform
- prosjektplan
- prosjektleder og team
- prosjektøkonomi

## **Læringsutbytte**

### **Kunnskap**

Etter fullført modul i prosjekter og prosjektledelse skal kandidaten ha kunnskap om:

- prosjekt som arbeidsform
- prosjektplanlegging
- prosjektlederrollen
- prosjektstyring og prosjektstyringsverktøy
- prosjektøkonomi

### **Ferdigheter**

Etter fullført modul i prosjekter og prosjektledelse skal kandidaten kunne:

- lede prosjekter og gjøre rede for valg
- fastsette mål og økonomiske rammer for prosjektet
- sette sammen prosjektteam
- formidle faglig informasjon og presentere løsninger for medarbeidere, samarbeidspartnere og kunder
- utarbeide og kvalitetssikre prosjektdokumentasjon
- anvende prosjektstyringsverktøy

### **Generell kompetanse**

Etter fullført modul i prosjekter og prosjektledelse skal kandidaten kunne:

- vurdere prosjekters mål, aktiviteter og resultater
- samarbeide med andre i og utenfor bedriften om utvikling av god praksis
- kommunisere skriftlig og muntlig om problemstillinger og løsninger
- veilede prosjektteam om grafiske løsninger tidlig i prosjekter

<b>Hovedtemaer</b>	
<p><b>1. Prosjekter og prosjekt som arbeidsform</b></p> <p>Hovedområdet handler om prosjektideer og prosjekt som arbeidsform. Det handler også om forholdet mellom et prosjekt og andre aktiviteter i bedriften.</p>	<p><b>Innhold:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hva er et prosjekt?</li> <li>• når er prosjekt hensiktsmessig?</li> <li>• prosjekt som arbeidsform</li> <li>• roller og ansvarsdeling</li> </ul>
<p><b>2. Prosjektplan</b></p> <p>Hovedområdet handler om planlegging og organisering av et prosjekt.</p> <p>Krav til dokumentasjon og sporbarhet er en del av hovedområdet.</p>	<p><b>Innhold:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prosjektplan</li> <li>• mål og hensikt</li> <li>• framdriftsplan</li> <li>• ressursbehov</li> <li>• dokumentasjon og sporbarhet</li> <li>• avslutning/overlevering</li> </ul>
<p><b>3. Prosjektleder og team</b></p> <p>Krav og forventinger til en prosjektleder står sentralt i hovedområdet. Videre handler det om sammensetting av prosjektteam, rollefordeling og samhandling.</p>	<p><b>Innhold:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prosjektlederens rolle</li> <li>• rekruttering av prosjektdeltakere</li> <li>• etablering av prosjektteam</li> <li>• spilleregler i prosjektteam</li> <li>• prosjektteamets utvikling</li> </ul>
<p><b>4. Prosjektøkonomi</b></p> <p>Hovedområdet handler om styring av økonomien i et prosjekt.</p>	<p><b>Innhold:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bruk av budsjett som verktøy</li> <li>• vurdering og håndtering av usikkerhet</li> <li>• fastsettelse av risiko</li> <li>• kostnadsoppfølging</li> <li>• vurdering av avvik og konsekvenser</li> <li>• rapportering</li> </ul>

## Vedlegg

### Karakterskala

Karakterskalaen går fra A-F, hvor A er beste karakter og F er ikke bestått. For å tilfredsstillere kravene til mesterbrev må kandidatene ha karakteren D eller bedre til eksamen.

Karakter	Generell beskrivelse av nivåene
A	Fremragende prestasjon som klart utmerker seg. Kandidaten viser svært god vurderingsevne og stor grad av selvstendighet
B	Meget god prestasjon. Kandidaten viser meget god vurderingsevne og selvstendighet.
C	Jevnt god prestasjon som er tilfredsstillende på de fleste områder. Kandidaten viser god vurderingsevne og selvstendighet på de viktigste områdene.
D	En akseptabel prestasjon med noen vesentlige mangler. Kandidaten viser en viss grad av vurderingsevne og selvstendighet.
E	Prestasjonen tilfredsstillere minimumskravene, men heller ikke mer. Kandidaten viser liten vurderingsevne og selvstendighet.
F	Prestasjon som ikke tilfredsstillere de faglige minimumskravene. Kandidaten viser både manglende vurderingsevne og selvstendighet.



