

Danish University Colleges

Bæredygtighed i projekter Del 2: Anbefalinger

Lundahl, Eva; Harboe, Peter Georg

Published in:
Clou skriftsserie

Publication date:
2024

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):

Lundahl, E., & Harboe, P. G. (2024). Bæredygtighed i projekter Del 2: Anbefalinger. *Clou skriftsserie*, (2024-002), Artikel 2024-002.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

CLOU SKRIFTSSERIE

VIA UNIVERSITY COLLEGE



Peter G. Harboe
Eva Lundahl

Bæredygtighed i projekter
Del 2: Anbefalinger

Art 2024-002

ISBN: 978-87-7298-972-3

Bæredygtighed i projekter Del 2: anbefalinger

Peter G. Harboe & Eva Lundahl

Kære Projektleder: Du skal arbejde med bæredygtighed... hvad gør du nu? Del 2: Handlinger

Del 1 af vores artikelserie om bæredygtig projektledelse handlede om definitioner begrebet. Læs den artikel her: <LINK>. Vi konkluderede, at der kræves nye projektledelseskompetencer for at opnå bæredygtig projektledelse, som vi definerede som

... en systematisk og etisk praksis, som dels sikrer integration af bæredygtighedsmål og principper i projektets processer, og dels sikrer indarbejdelse af bæredygtighedsmål og principper i projektets resultater gennem dokumentation af produktets samlede bidrag i dets levetid i forhold til miljø-, social- og økonomi-bundlinjerne.

Formålet med denne opfølgende artikel er at skitsere, hvad man konkret kan gøre som projektleder, når man skal arbejde med bæredygtighed ud fra ovenstående definition. Vi har samlet anbefalinger og handlemuligheder fra litteraturen og struktureret dem i checkliste-format, så det bliver mere tydeligt, hvor du som projektleder kan fokusere bæredygtighedsindsatsen. Med inspiration fra Sankaran et al. (2021), som vi omtaler i den første artikel, har vi grupperet anbefalinger og handlemuligheder i fire emner:

1. Organisationens og styregruppens politikker og principper for bæredygtighed i organisationen og styregruppen
2. Bæredygtighed i projektledelsen
3. Bæredygtighed i projektet
4. Bæredygtighed af projektet

Til sidst vil vi komme med en advarsel mod "greenwashing", som kan ske, hvis man som projektleder ikke er opmærksom på, at organisationens aktiviteter bliver præsenteret udadtil som mere miljøvenlige eller bæredygtige, end de reelt er.

1. Organisationens og styregruppens politikker og principper for bæredygtighed

Hvis mandatet fra organisationen er at arbejde strategisk med bæredygtighed i projekter, eller hvis du eller din styregruppe / sponsor selv ønsker at være forgangsperson(er) for bæredygtige projekter, er det en god ide at undersøge beslutningsgrundlag, strategier og dit mandat.

Hvis din organisation har en PMO, er det naturligt at opgaven med at integrere bæredygtighed i projektet tilfalde dem. Du / dit PMO kan overveje at lave en decideret *bæredygtighedsplan*, hvor I beskriver hvordan I vil sikre bæredygtigheden i og efter projektet. Inddragelse af både interne og eksterne interessenter i forbindelse med udarbejdelse af en bæredygtighedsplan kan have de fordele at

- Bæredygtighed bliver tænkt ind i både projektets og produktets levetid
- I afstemmer forventninger til bæredygtighedsindsatsen
- Alle bidrager med konkret viden og ideer
- I får et fælles sprog og rammesætning af udfordringen, når I taler om bæredygtighed.

Uanset om du har en PMO eller ej, anbefaler vi, du udarbejder en handlingsplan på baggrund af følgende checkliste, når du skal undersøge og beslutte, hvordan du vil omsætte organisationens og styregruppens politikker og principper for bæredygtighed.

Checkliste: Organisationens og styregruppens politikker og principper for bæredygtighed

Hvad er bæredygtighedsmandatet?

- Med hvilken motivation skal der arbejdes med bæredygtighed i projekter?
 - Hvad er organisationens / projektets egen definition af bæredygtig projektledelse? (se også Del 1 af artiklen)
 - Hvem er projektejer?
 - Hvilke andre beslutningstagere skal inddrages og hvornår?
 - Hvilken frekvens for møder med projektejer og styregruppe
-

Bæredygtighedsplan

- Hvilke projektfaser og aktiviteter indgår i projektets bæredygtighedsplan og hvordan?
 - Hvem ejer og vedligeholder planen?
 - Hvornår og hvordan skal planen bruges?
-

Beslutninger

- Hvordan prioriteres bæredygtighed i forhold til indhold, kvalitet, pris og budget?
 - Hvordan dokumenteres beslutninger, der har bæredygtighedskonsekvenser for projektet eller produktet?
 - Hvordan tages beslutninger ud fra transparente og etiske principper, og er disse principper dokumenteret og afstemte med organisationen?
-

Hvordan indarbejdes bæredygtighed i det strategiske blik på projektet?

- SWOT analyse
 - Projektselektionskriterier
 - Definition af projekt succeskriterier
 - RACI matrix
-

Hvad er organisationens bæredygtighedsstrategi og udvælgelseskriterier for leverandører, materialer og samarbejdspartnere?

Hvordan arbejdes der bæredygtigt i projektteamet på alle lokationer (inkl. lokationer uden for Danmark, som kan være underlagt andre regler)?

- Etiske og lovgivningsmæssige retningslinjer, menneskerettigheder
 - Energiforbrug, transport, affaldshåndtering, genbrug, mv
 - Arbejdsmiljø, anti-diskrimination, anti-korruption mv
 - Organisatorisk, projektmæssig og individuel evaluering, læring og udvikling i projektet og hos projektets kunder/aftagere/interessenter
-

2. Bæredygtighed i projektledelsen

Bæredygtighed i projektledelse afspejler beslutninger, holdninger og værdier hos projektlederen. Der findes en del litteratur om, hvilke principper og kvaliteter man som menneske kan bygge sit liv og sin praksis på, for at støtte den bæredygtige udvikling. I Danmark har *Center for Væredygtighed* fx udgivet ni mål for, hvordan man kan integrere indre værdier om bæredygtighed i sin måde at tænke og agere på. Relateret til projektledelse, handler indre bæredygtighed om at styrke samarbejde og relationerne i projektteamet med henblik på at drive bæredygtige forandringer (Ingildsen & Thorkildsen, 2023; Vest Hansen, 2023).

Det kan virke en anelse letkøbt at reducere bæredygtighed til et "mindset," for hvordan måler man personlige værdier og holdninger i forhold til de tre bundlinjer? Men forskning viser faktisk, at projektlederens egen tilgang til og mening om bæredygtighed har en positiv bæredygtighedseffekt på de beslutninger, der tages i projekter (Aghajani et al., 2023; Blak Bernat, 2023b; Sawadogo et al, 2022; Magano et al., 2021), så måske er det faktisk en god idé at genbesøge sit eget værdigrundlag med bæredygtighedsbrillerne på. Desuden argumenterer Mannaz (2023) for, at man som projektleder af bæredygtige projekter skal have stor indsigt i egne værdier, identitet og drive for at kunne agere og kommunikere troværdigt som bannerfører for bæredygtige mål, metoder og processer. I samme tråd konkluderer Whyte og Mottee (2022), at hvis man som projektleder selv har bæredygtighed som værdi og indre drive, er chancen for dialog om emnet i projektet og blandt dets interessenter høj, hvilket i sig selv kan medvirke til positive forandringer. Hvis du kan nikke genkendende til den pointe, er det måske er det allerede dig, som driver bæredygtighedsagendaen i dit projekt eller din organisation.

Så hvilke projektledelseskompetencer er relevante for at lykkes med bæredygtighed? Med inspiration i litteraturen anbefaler vi, du bruger checkliste:

Checkliste: Bæredygtighed i projektledelsen
Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan taler og skriver du om bæredygtighed? Hvilke ord og begreber anvender du? • Kommunikerer du om bæredygtighed både i projektet og med hensyn til produktet? • Hvor ofte taler du om bæredygtighed og med hvilke interessenter? • Er bæredygtighed en naturlig del af din rapportering?
Beslutningstagen <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan indgår hensyn til de tre bundlinjer i dine beslutninger, små som store? • Hvordan påvirker du beslutninger med bæredygtighedsselementer eller konsekvenser i din organisation? • Er du åben om uenighed i organisatoriske beslutninger, der taler imod bæredygtighedsfremmende resultater?
Forandringsledelse <ul style="list-style-type: none"> • Leger du bæredygtighedspoliti eller opsætter du muligheder? • Hvor tydelig er omkring bæredygtighedsmandatet? Er det konkret nok? • Hvordan følger du op på input og ideer vedr- bæredygtighed? Tager du ansvar?
Samskabelse, samarbejde og procesfacilitering med inddragelse af projektets interessenter <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan inddrager du dit projektteam i forhold til implementering af bæredygtighedstiltag? • Hvordan faciliterer du nysgerrig dialog på tværs af interessenter?
Refleksion og læring <ul style="list-style-type: none"> • Er der overensstemmelse med dine egne værdier og handlinger, og projektets? • Er der psykologisk tryghed i dit team, som gør man tør fejle, lytter og lærer sammen? • Hvordan samler du personligt op på læring og erfaringer om bæredygtighed i og af dit projekt, så I gør det bedre næste gang?

På baggrund af ovenstående anbefaler vi at du reflekterer over egne værdier og erfaringer med projektledelse for at undersøge, om du kan styrke dine bæredygtighedskompetencer eller foretage ændringer i din praksis, som kan medvirke til bedre bæredygtig projektledelse.

3. Bæredygtighed i projektet

Bæredygtighed i projektet omhandler din **projektmodel**, som har til formål at skabe en fælles ramme og et fælles begrebsapparat om projektarbejde. Udover en overordnet beskrivelse af projektets processer eller faser, milepæle samt projektledelsesgrundlag, vil projektmodellen typisk bestå af

- Detaljerede beskrivelser af processer, aktiviteter, metoder og værktøjer
- Skabeloner og standarder for kvalitet, rapportering, etc.

Det kan være ganske omfattende at indarbejde bæredygtighedsprincipper og metoder i alle dele af projektmodellen, og tilmed huske at tilføje projektets resultater / produkt i en bæredygtighedsplan. Fx indeholder GPM-5 standarden i alt 49 indsatsområder med konkrete projektledelsestiltag på tværs af både projektets og det resulterende produkts livscyklusser, der alle kan måles og korreleres til UNs verdensmål.

Vi har udarbejdet checklister for hver af de tre elementer af bæredygtighed i projekter som nævnt ovenfor.

Checkliste: Bæredygtighed i projektet - *Detaljerede beskrivelser af processer, aktiviteter, metoder og værktøjer*

Hvilke arbejdsmetoder fremmer bedst bæredygtig projektledelse og projektarbejde?

- Agile metoder
- Samskabelse
- Teamsamarbejde
- Procesfacilitering

Målhierarki og aktiviteter

- Hvad er projektets bæredygtighedsmål?
- Hvilke midler og indsatser skal understøtte bæredygtighedsmålene
- Hvilke aktiviteter sættes i værk på baggrund af indsatserne?

Interessentanalyse

- Hvem påvirker bæredygtigheden i projekt og produkt?
- Hvordan kan interessenterne inddrages i projektet og hvordan kan de påvirkes/uddannes?

Kommunikationsplan

- Bæredygtighedsrapportering: hvad til hvem og hvornår?

Risikovurdering

- Hvilke risici til bæredygtigheden inden for hver af de 3 bundlinjer eksisterer, hvordan skal de styres og minimeres, hvem ejer risiciene og med hvilken frekvens rapporteres?
- Hvilke værktøjer kan hjælpe med at overvåge risici relateret til bæredygtighed?

Livscyklusanalyse

- Hvilke miljømæssige påvirkninger har projektet og produktet i hele levetiden?

Kravspecifikation

- Hvilken rolle spiller bæredygtighed i kravspecifikationen?
- Lever kravspecifikationen op til projektorganisationens egen bæredygtighedsstrategi og mål?
- Lever kravspecifikationen op til kundens bæredygtighedsstrategi og mål?

Estimering

- Indgår relevante bæredygtighedsparametre i estimeringsprocessen?
- Hvordan påvirker krav om bæredygtighed i processer og produkt estimering af aktiviteter?

Leverandører og materialer

- Hvilke bæredygtighedsskrav skal projektet stille til leverandører?
- Hvilke bæredygtighedsskrav skal projektet stille til anvendte materialer i projekt og produkt?

Kvalitetssikring

- Hvordan testes bæredygtighedsmålene?
-

Checkliste: Bæredygtighed i projektet - Skabeloner og standarder for kvalitet, rapportering, etc.

Hvilke kvalitetsstandarder for bæredygtighed i projekter skal overholdes? (ISO26000, GPM5, UNs SDGs, PMI PMBOK, Prince2, IPMA)

Kontraktformuleringer ift. krav til leverandører, anvendte produkter mv.

Samarbejdsaftaler

Interne og eksterne projekt reviews - opfølgningsskemaer

IT-understøttelse af projektets bæredygtighedsdata og interface til andre IT-systemer

Skabelon for bæredygtighedsplan

Vær opmærksom på, at din organisation og projektlederpraksis kan have andre processer, metoder og værktøjer som skal tilføjes, så udarbejd dine egne checklister!

4. Bæredygtighed af projektet

En vurdering af bæredygtighed af projektet betyder at projektlederen må overveje, hvordan projektets resultater i og efter projektets levetid indarbejdes i organisationens bæredygtighedsvurderinger og interne/eksterne rapporter. Det betyder i praksis involvering af interessenter, som kan vurdere bæredygtighed efter projektet er leveret.

Hvis du som projektleder skal indberette til dit firmas ESG-regnskab eller på anden vis vil måle på bæredygtigheden i og af projektet kræver det, at du opstiller en række målbare parametre, som kan henføres til hver af de tre bundlinjer. Der findes en del artikler, der beskriver hvilke data, man med fordel kan indsamle med henblik på at styre projekter og danne beslutningsgrundlag for bæredygtig projektledelse. Typisk måler man på en række KPI'er, som muliggør status- og fremdriftsrapportering i projektet.

Vi har her samlet de indikatorer, der nævnes oftest i litteraturen, og opdelt dem per de tre bundlinjer:

- Indikatorer for sociale bæredygtighed
- Indikatorer for miljømæssig bæredygtighed
- Indikatorer for økonomisk bæredygtighed

Hvis projektet eksekveres på flere lokationer, kan der måles på hver af disse for at nuancere statistikkerne. Husk at hvor det giver mening, skal KPI måles både i projektets levetid og efter levering. Da interessenter kan variere, bør du selv tilføje målbare indikatorer for *projektets produkt*.

Checkliste: Bæredygtighed af projektet - Sociale bæredygtighedsindikatorer

- Sygefravær blandt projektdeltagere/projektleder
 - Udsiftningsrate blandt projektdeltagere/projektleder
 - Diversitet (procent af kvinder/minoriteter/aldersgrupper i projektteam/projektledelse)
 - Kompensationsgennemsnit per medarbejdergruppe (alder/køn/minoritet)
 - Timeforbrug på udvikling og læring blandt projektdeltagere/projektleder
 - Total investering i udvikling i projektet
 - Antal bæredygtighedsrelaterede certificerede projektdeltagere/projektledere
-

-
- Antal og procent leverandører / samarbejdspartnere med eksplicite bæredygtighedsmål
 - Antal og procent kunder med eksplicite bæredygtighedsmål
 - Antal og procent beslutninger i og om projektet, baseret på bæredygtighedsmål
 - Antal og procent beslutninger om produktet, baseret på bæredygtighedsmål
 - Antal og procent projektkrav omhandlende bæredygtighed inden for hver af de tre bundlinjer
 - Antal og procent produktkrav omhandlende bæredygtighed inden for hver af de tre bundlinjer
 - Kundetilfredshed
 - Antal timer doneret af projektdeltagere/projektleder til velgørende formål
 - Antal arbejdsmiljøsager i projektteamet
 - Antal og procent af hjemmearbejdsdage
-

Checkliste: Bæredygtighed af projektet - *Miljømæssige bæredygtighedsindikatorer*

- CO2 udledning ifm. rejser og kørsel
 - Energiforbrug
 - Papir og kontormaterialeforbrug
 - Produceret affald
 - Procent genbrugsmaterialer og procent ny-producerede materialer i produktet
 - Livscyklus score (udregnes på baggrund af livscyklus/impact analyser, inkl. produktets forventede levetid og materialegenbrugsprocent)
-

Checkliste: Bæredygtighed af projektet - *Økonomiske bæredygtighedsindikatorer*

- Projektomkostninger direkte relatérbare til bæredygtighed (nye materialer, genbrugsmaterialer, administration, personale, rejser)
 - Earned value med og uden bæredygtighedsfaktorer indregnet
 - ROI (return on investment)
 - Produktivitet
 - Projektsucces – procent af bæredygtighedsmål opfyldt
 - Antal fejl per leverance
 - Fejlrettelsesomkostninger
 - Total økonomisk effekt for egen organisation og for relevante interessenter (inkl. kundens)
-

For at ovenstående målinger skal give mening, skal data indsamles og analyseres løbende, og benchmarkes ift. organisationens overordnede data og målsætninger. Desuden skal projektets, projektkontor og organisationen aktivt bruge bæredygtighedsstatistikker til at træffe beslutninger om

- Hvilke projekter, der skal søsættes
- Hvilke produkter, der skal udvikles i fremtiden
- Hvilke forbedringstiltag, der skal igangsættes for at øge bæredygtigheden i og efter nuværende og kommende projekters levetid
- Hvilke bæredygtighedsmål, der skal opfyldes inden for en aftalt tidsramme

Advarsel mod “Greenwashing” - bæredygtighed som spin

“Greenwashing” er vildledende markedsføring med henblik på at få en virksomhed eller organisation til at fremstå mere grøn, end den reel er. Det sker typisk ved, at der tales med store ord om bæredygtige tiltag på fx hjemmesider og i nyhedsbreve, uden at bæredygtighedseffekten dokumenteres på en troværdig måde.

Det kan være svært at gennemskue, om der foregår greenwashing i den kontekst, et projekt indgår i, men du skal selvfølgelig prøve at undgå at blive en del af en greenwashing kultur. Det kan sætte dig i det etiske dilemma, at du på den ene side er underlagt organisationens bæredygtighedsmandat (som i værste fald kan komme fra et greenwashing mindset eller i mindre alvorlig grad måske er et kompromis omkring bæredygtig praksis), og på den anden side skal sikre, at dit projekt bidrager med målbare resultater for hver af de tre bundlinjer. Beslutninger om fx valg af leverandører tages ofte uden for projektets regi, og projektlederen har derfor ikke mandat til at ændre disse.

Bæredygtighedsagendaen kan derfor vise sig at være en ny og måske stor udfordring for projektledere. Tidligere gjaldt projekttrekanten, men nu skal du som projektleder have et bredere sigte og være opmærksom på om dit projekt, din interne sponsor og dine interessenter agerer bæredygtigt. Som bæredygtig projektleder skal du have mod til at sige fra overfor uetiske beslutninger og handlinger, som dækker over greenwashing i eller uden for dit projekt. Priess-Heje, Gagalon-Shaw skriver i projektlederundersøgelsen fra 2023 at "[s]om projektleder er det vigtigt også internt i teamet at være konsistent med både en social og miljømæssig bæredygtighed. Så teamet oplever, at projektlederen og teamet selv opfører sig bæredygtigt. Så det ikke klinger hult, når man taler med kunden om, hvordan man bidrager til kundens bæredygtighed" (s. 79). Der skal med andre ord være overensstemmelse mellem holdninger, ord og handlinger.

Konklusion

Vi har i de to artikler om bæredygtig projektledelse forsøgt at svare på spørgsmålene

1. hvad er bæredygtig projektledelse?
2. hvordan arbejder man som projektleder med bæredygtighed i praksis?

I den første artikel sammenfattede vi de hyppigst anvendte definitioner af bæredygtig projektledelse i litteraturen og bød ind med vores egen definition, som er:

... en systematisk og etisk praksis, som dels sikrer integration af bæredygtighedsmål og principper i projektets processer, og dels sikrer indarbejdelse af bæredygtighedsmål og principper i projektets resultater gennem dokumentation af produktets samlede bidrag i dets levetid i forhold til miljø-, social- og økonomi-bundlinjerne.

Det vil sandsynligvis kræve nye kompetencer og fokus at bedrive bæredygtig projektledelse ud fra denne definition. Visse brancher – såsom bygge og anlæg - er længere fremme end andre, men på sigt bliver bæredygtighed en kvalitetsfaktor og et krav alle steder. Vi mener derfor, man som projektleder allerede nu kan begynde at agere bæredygtigt ved at følge nogle af den anbefalinger, vi har fremstillet.

Vores samlede anbefaling er at tilgå opgaven om bæredygtig projektledelsespraksis på en pragmatisk men etisk facon, med læring for øje. Selv små skridt i den rigtige retning er bedre end greenwashing.

Litteratur

Aghajani, M., Ruge, G., & Jugdev, K. (2023). An Integrative Review of Project Portfolio Management Literature: Thematic Findings on Sustainability Mindset, Assessment, and Integration. *Project Management Journal*, 1-22. <https://doi.org/10.1177/87569728231172668>

Blak Bernat, G.; Qualharini, E.L., Castro, M.S., Barcaui, A.B., & Soares, R.R. (2023). Sustainability in Project Management and Project Success with Virtual Teams: A Quantitative Analysis Considering Stakeholder Engagement and Knowledge Management. *Sustainability*, 15, 9834. <https://doi.org/10.3390/su15129834>

Bochtler, S., Misopoulos, F., Chacha, I., Suja, S., & Mutungi, D. (2023). Extending corporate sustainability reporting indicators to projects' sustainability. CENTERIS – International Conference on Project Management 2023.

de la Cruz López, M.P., Cartelle Barros, J.J., del Caño Gochi, A., Lara Coira, M. (2021). New Approach for Managing Sustainability in Projects. *Sustainability*, 13, 7037. <https://doi.org/10.3390/su13137037>

Ferrarez, R. P. F., do Valle, C. G. B., Alvarenga, J. C., Dias, F. C., Vasco, D. A., Guedes, A. L. A., Chinelli, C. K., Haddad, A. N., & Soares, C. A. P. (2023). Key Practices for Incorporating Sustainability in Project Management from the Perspective of Brazilian Professionals. *Sustainability*, 15, 8477. <https://doi.org/10.3390/su15118477>

Gachie, W. (2019). Project sustainability management: Risks, problems and perspective. *Problems and perspectives in management*, 17(1), 313-325. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.27](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.27)

Garcia, A. B. (2023). Enabling sustainable development through project management: Identifying obstacles, opportunities, and best practices. Jyväskylä: Jamk University of Applied Sciences. Masters thesis.

Global Project Management (GPM, 2023). The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management. Version 3. <https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>

Ingildsen, P. & Thorkilsen, M. (2023). *Den bæredygtige projektleder*. Molio.

Kappel Petersen, E. (2023). Bæredygtighed - Sådan driver du bæredygtig ledelse. VIA EVU Viden. <https://viden.via.dk/evu/baeredygtighed-saadan-driver-du-baeredygtig-ledelse>

Keshavarzian, S., & Silvius, G. (2022). The perceived relationship between sustainability in project management and project success. *The Journal of Modern Project Management*, 9(3), 66-85 <https://doi.org/10.19255/JMPM02805>

Kostalova, J. & McGrath, J. (2021). Sustainability in Project Management: Two Sides of the Same Coin or Poles Apart? *Hradec Economic Days*. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2021-01-041>

Madureira, R. C., Silva, C. S., Amorim, M., Ferreira Dias, M., Lins, B., & Mello, G. (2022). Think Twice to Achieve a Sustainable Project Management: From Ecological Sustainability towards the Sustainable Project Management Cube Model. *Sustainability*, 14(6), 3436. <https://doi.org/10.3390/su14063436>

Magano, J., Silvius, G., e Silva, C. S., & Leite, A. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. *Project Leadership and Society*, 2, 100020. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100020>

Priess-Heje, Gagalon-Shaw, Mannaz & RUC. (2023). Bliv skarpere på projektledelse i en foranderlig verden – Projektlederundersøgelsen 2023.

<https://www.mannaz.com/da/konsulentytelser/projektledelse/projektledelse-i-en-foranderlig-verden-download-projektlederundersogelsen-2023/>

Sabini, L., & Alderman, N. (2021). The Paradoxical Profession: Project Management and the Contradictory Nature of Sustainable Project Objectives. *Project Management Journal*, 52(4), 379-393.

<https://doi.org/10.1177/87569728211007660>

Sawadogo, D., Sané, S., & Kaboré, S. E. (2022). Sustainability management and the success of international development projects: The role of political and social skills. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 2. <https://doi.org/10.1108/JBSED-02-2022-0020>

Toljaga-Nikolic, D. & Obradović, V., & Todorovic, M. (2022). The role of sustainable project management in value co-creation. Proceedings of the 10th IPMA Research conference: Value co-creation in the project society (pp. 53-64). <https://doi.org/10.56889/kxhb7653>

Vest Hansen, A, (2023). Forholder du dig til bæredygtighed i dine projekter? VIA EVU Viden.

<https://viden.via.dk/evu/forholder-du-dig-til-baeredygtighed-i-dine-projekter>

Wessberg, S. (2023). 7 tegn på god kommunikation i projekter. <https://viden.via.dk/evu/7-tegn-paa-god-kommunikation-i-projekter>

Whyte, J., & Mottee, L. (2022). Projects as interventions. *International Journal of Project Management*, 40(8), 934-940. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.007>

Zakrzewska, M., Piwowar-Sulej, K., Jarosz, S., Sagan, A., & Sołtysik, M. (2022). The linkage between Agile project management and sustainable development: A theoretical and empirical view. *Sustainable Development*, 30(5), 855-869. <https://doi.org/10.1002/sd.2285>

Forfatterne

Peter G. Harboe, Lektor, Cand.merc

Eva Lundahl, Forsknings- og ledelseskonsulent, Ph.D

Videncenter for Projektledelse

VIA University College, Efter- og videreuddannelse