

Projekt VÄRLDEN

En tidning för dig som vill
utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 1/2017

Årets
projektledare

Look into
the future

Granngården fick
nytt affärssystem

Vad är ett
lyckat projekt?

FRAMTIDEN

*Vi frågar forskarvärlden om hur
framtidens projektledarroll ser ut*

SID 6-9

Träffa oss på
Projektforum!
Se CANEA Project live.
Den 2 december finns
vi på plats - välkommen
förbi vår monter för
en demo.



CANEA project

En ny generation projektverktyg

CANEA Project är ett modernt projekt- och portföljhanteringssystem med stöd för alla delar av projektverksamheten. Systemet kännetecknas bland annat av sociala, mobila och innovativa funktioner för planering, kommunikation och samarbete. **CANEA Project** är ett skalbart verktyg som hanterar alla typer av projekt samtidigt som den inbyggda portföljhanteringen ger ledningen en strategisk överblick.



Kort sagt, en ny generation projektverktyg!

Egenskaper:

- Helhetslösning för projekt- och portföljhantering
- Valfri projektmodell
- Sociala funktioner
- Webbaserat och lättanvänt
- Molntjänst eller installerat
- Smidigt att komma igång
- Baserat på standards inom projektledning

Funktioner:

- Projektmodellstöd
- Tidplanering
- Portföljhantering
- Resursstyrning
- Dokumenthantering
- Samarbete
- Projektekonomi
- Riskanalys
- Tidrapportering

"Vi blev övertygade direkt när vi tittade på CANEA Project. Fem orter är inblandade i Kinnarps produktutvecklingsprojekt och vi behöver göra projekten visuella för alla inblandade. Det här kommer att hjälpa oss. Jag blev heltänd på kombinationen av kraftfullhet och enkelhet!"

Tomas Ekström, Kvalitetschef
och ansvarig för projektmetodik
Kinnarps

Kinnarps

Exempel på kunder som använder CANEA Project:

Bona

VEAB

**SVEBA
DÄHLIN**

SVEVIA

**TEKNISKA VERKEN
I KIRUNA AB**

LKAB

**KRAFT
POWERCON**

GRÄNGES

**VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN**

Läs mer om CANEA Project på www.canea.se

Tel: 010-459 00 00 info@canea.se

CANEA

INNEHÅLL 1•2017

Ledare	4
Markus Hällgren om framtidens projektledare	6
Årets projektledare var två	10
Så får du ett lyckat projekt	13
Granngården fick ett nytt affärssystem	14
SEB slog ihop 50 system på 60 timmar	16
Fler unika projekt	18
Look into the future – project legacy	20
Certifiering på ÅF - störst i Sverige	22
Lennart Skoglund utbildar projektledare	24
Förbättringsarbete genom OBM	26
Projektverktyg – appar	28
Så blir du av med nervositeten	29
Medlemssidan	30
Certifieringskrönikan	31
Kurskalendern	32–33
Nya certifierade	33
Projektkrysset	34
Korsordslösning, förmåner	35

Framtidens projektledarroll



Årets projektledare



Årets projektledare 2016

Priset gick till Claes Johannesson och Charlotte Dingertz på Stockholms stad, för sina ledarinsatser i projektet "Digitalisering för bättre lärande".

Sid 10–12

Markus Hällgren om framtiden sid 6–9

Markus tror att projekt som organisationsform blir allt vanligare och allt viktigare i framtiden.



Granngården fick nytt affärssystem Sid 14–15

Projektet vände upp och ner på traditionella arbetsätt. Resultatet blev en projektmässig supersuccé.



**Unika projekt
Sid 18**

**Appar för enklare
arbete Sid 28**



CITATET

"Teknik är varken
mänsklig eller
omänsklig
– det är
människor
som är
det"

BODIL JÖNSSON

Foto Elisabeth Ohlsson Wallin

Projekt VÄRLDEN

SVENSKT PROJEKTFORUM

Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd. Tel: 08-22 14 13
info@projektforum.se, www.projektforum.se

ANSVARIG UTGIVARE

Rolf Berndtson, 070-514 20 18
rolf.berndtson@projektforum.se

REDAKTÖR

Andreas Lindberg, 0708-65 85 84
andreas@ifkmedia.se

PRODUKTION

Alinea Förlag, www.alineaforlag.se
Grafisk form: Anna Bergstrand, 24 punkter
Omslagsbild: Istockphoto
Foton: Istockphoto, där inte annat anges

ANNONSER

Frida Sandberg 08-22 14 13
frida.sandberg@projektforum.se

ANNONSMATERIAL

Se projektforum.se/projektvarlden
e-post: andreas@ifkmedia.se
Bilagor: Gefab Produktion AB, Att: Sollan,
Götlundagatan 10, 124 71 Bandhagen.
Märk materialet med Projektvärlden och nr.

ADRESSÄNDRING

08-22 14 13 eller via e-post: info@projektforum.se

TRYCKNING

Roos Printing AB, ISSN 1652-3016

UTGIVNING 2017 Se projektforum.se

Kontakta redaktören Andreas Lindberg om du har synpunkter på tidningen eller vill lämna ett bidrag. Vi förbehåller oss rätten att redigera insända texter.

LEDARE

Vi utvecklas både internationellt och i Sverige

Det har varit intensiva dagar på kansliet de senaste månaderna. Det beror på att vi anställt ett par nya medarbetare och att vi drabbats av sjukfrånvaro. Vi hoppas att vi snart har kommit i kapp och att de värsta eftersläpningarna är avklarade. Vi vill alltid kunna ge alla vi har kontakt med en bra och snabb service.

Vi arbetar nu med att utveckla Svenskt Projektforum på olika områden och ett prioriterat område är att vidareutveckla vår marknads- och mediestrategi. Det är ju något som pågår hela tiden, men i den föränderliga värld vi lever så måste man då och då ta ett lite större grepp för att ta tillvara alla de möjligheter som hela tiden visar sig.

Vi har ett hårt arbetade kansli och en styrelse som tar ett stort ansvar, men vi behöver fler intresserade. Det kan vara enbart för ett inspirationssamtal eller för att delta i lite större omfattning i vårt arbete.

Har du någon bra idé som vi kan använda på Svenskt Projektforum eller har du någon kompetens som du tycker vi behöver så hör av dig omgående så att du kan komma med i vårt team och hjälpa till att lyfta Svenskt Projektforum till nya höjder.

Vi fortsätter vårt intensiva arbete med att utveckla PEP (Project Excellence Preparation, baserat på IPMAs PEB – Project Excellence Baseline). Arbetet pågår såväl i Sverige som internationellt där Sydkorea är den mest intressanta partnern just nu.

Här i Sverige fortsätter vårt arbete med ett växande antal deltagare på våra utbildningar, nästa utbildningstillfälle är i mars den 7-9 mars och sedan den 9-11 maj. Vid dessa tillfällen kommer vi också att arrangera nätverksmöten den 8 mars och 10 maj för dem som genomgått utbildningen.

Hoppas att många svarar på vår medlemsenkät som kommer att ge oss en bild av vad medlemmarna vill med vår förening. Vi uppskattar mycket era bidrag och försöker hela tiden motsvara önskemål och förväntningar.

Som vanligt avslutar jag med att påminna om att du kan höra av dig till Pia eller till mig om du vill engagera dig lite mer i Svenskt Projektforum.

Jag ser fram emot att höra ifrån dig!



Rolf Berndtson
Ordförande Projektforum



Svenskt Projektforum

The Swedish Project Management Association

Adress: Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd
Telefon: 08-22 14 13 (telefonid 10-16)
E-post: info@projektforum.se, www.projektforum.se

PPS

tieto.se/pps

Praktisk ProjektStyrning

**Lyckade projekt
skapar nytta i
din verksamhet**

tieto



Framtidens projekt

Markus Hällgren tror att projekt som organisationsform blir allt vanligare och allt viktigare i framtiden. Projektformen är bättre lämpad än traditionell linjeorganisation för att möta framtidens behov. Det betyder att projekt kommer fortsätta att bli allt vanligare.

TEXT ANDREAS LINDBERG
BILD ISTOCKPHOTO

Projekt finns i alla delar av samhället. Allt från små lokala föreningar till stora organisationer, det är ett av skälen som gör det viktigt att studera dem.

Varför forskar man om projekt?

– Åtminstone 70–80 procent av allt värde i olika verksamheter skapas i projekt, säger Markus Hällgren. Projekt skapar ett otroligt stort ekonomiskt värde, vilket i sig innebär att man måste förstå organisationsformen som sådan. Gör vi saker på ett bra sätt så får det stor inverkan på samhället över lag. Det påverkar många människors både i deras professionella liv och deras personliga liv.

Ett annat exempel på varför det är viktigt att studera projekt är att mycket forskning pekar på att projektledare är väldigt stressade och tenderar att bränna ut sig. Därför menar Markus att det är intressant att studera den kortsiktiga egenskapen som finns i projekt, vilket innebär att "jag som ansvarig för ett projekt måste göra allt för att lyckas". Det kan handla om personliga motivationsfaktorer, som karriär och lön.

Och hur ser framtiden ut, vart blåser trendvindarna?

– I takt med att samhället blir allt mer digitaliserat så ställer det krav på kundanpassning och då blir projektfor-

ekt blir viktigare

men mer lämpad för att möta de behoven. Det betyder i sin tur att projekt kommer fortsätta att bli allt vanligare i framtiden. Traditionella organisationsformer är mer tungrodda än projektverksamhet. När man skapar ett projekt så innebär det att man skapar ett åtagande, men också legitimitet att göra något annorlunda samt ett antal andra aktiviteter.

Hur anpassar sig företag och organisationer för detta?

– Just nu kan man konstatera att det är en växande trend att tänka strategiskt när det gäller projekt. Företagen är nu fokuserade på hur det operativa arbetet passar in i den strategiska planeringen. I och med att projekten lyfts ut ur den vanliga organisationen, blir de isolerade på ett annat sätt. Här kommer projektets kortsiktiga drivkrafter in, vilket i sig leder till strategiska utmaningar, det vill säga hur får vi alla att dra åt samma håll?

Och vilka konsekvenser kan det få?

– Det ställer stora krav på ledningarna, det vill säga både projektledningen och företagsledningen. Det blir allt mer viktigt att man förstår varandras drivkrafter. Här kommer det att hända mycket i framtiden när det gäller

projektstyrning, rent teoretiskt behövs mer kunskap kring programledning, projektportföljer och de delarna.

– Om organisationerna måste ta större hänsyn till projektens roll så kommer kraven att öka på vilket sätt organisationerna organiserar sig, hur de fattar beslut och de processer de hanterar. Troligtvis måste linjen och projekten närma sig varandra och arbeta bättre tillsammans. När projekten får en tydlig funktion i den strategiska planeringen så kommer det kortsiktiga projektplaneringen att mer kompletteras med det långsiktiga och ta ett större ansvar för projektmålet och vad det ska bidra till.

– För att kunna hantera de här utmaningarna så kräver det att vi tar hänsyn mer till människorna och hur dessa tendenser påverkar dem. Om vi vet det så kan vi också lättare komma fram till hur man ska få styr- och ledningsmekanismerna att fungera bättre.

Hur ska företag och organisationer lyckas bättre med sina projekt?

– Den senaste tiden har det varit ett enormt fokus på projektledning och hur man ska driva projekt. Kanske skulle man vrida fokus lite grand, så att man titta på hur linjeorganisationen tar hand om sina projektledare istället. Det strategiska tänkandet är mycket viktigt för att

projekten ska bli bra och åstadkomma det som organisationen vill. Och projekten kräver engagemang från linjen. Man kan behöva tillföra mer resurser, ändra riktning eller ta bort något, istället för att se projekten som isolerade enheter.

På vilket sätt ska den förändringen ske?

– Organisationerna måste ha en bättre förståelse för projekten och en tydlig vision för hur de ser projekt i organisationen och vad de ska bidra med. Det skapar transparens och gör det tydligare för projektledaren och på så sätt lättare att uppfylla målet.

– Projekt tillsätts egentligen för att hantera osäkerhet i den linjeorganisationen. Exempel: vi klarar inte att göra denna kundanpassning inom ramen för vårt system. Därför tillsätter vi ett projekt för att kunna skapa ett undantag för att kunna leverera en specifik lösning. Det innebär att man försöker ta ut osäkerheten ur organisationen och när projektet är klart och problemet löst går man tillbaka in i linjeorganisationen igen. Det tydligaste exemplet på detta är verksamhets- och organisationsförändringsprojekt. De har nästan alltid en lång inkörningsperiod och de skapar alltid osäkerhet. Det ligger i sakens natur eftersom de rutiner och system man arbetat efter ofta är inkörda under lång tid, kanske flera år och ska sedan förändras från en dag till en annan.

Hur ska företagen och organisationerna anpassa sig till detta?

– Projekt som arbetsform kommer att öka och bli allt vanligare, säger Markus. Projekt kommer att dyka upp i alla möjliga branscher som tidigare inte funnits. Det innebär att gemene man i ännu större utsträckning kommer att utsättas för projektformen. Det kommer att ställas krav på dem att de förväntas agera enligt särskild projektmetodik eller så.

– För dem som arbetar i projekt idag kommer det att betyda att det kommer att ställas högre krav på deras arbete, vilket gör att kompetensutveckling och certifiering kommer att bli ännu viktigare i framtiden. Förmodligen ökar även kraven på specialisering.

Är då lösningen att arbeta agilt när det gäller projekt?

– Nja, jag tror att man ska vara försiktig med att tro att agila arbetsprocesser löser alla problem. De agila processerna gör organisationerna mer flexibla och de klarar av att hantera osäkerhet bättre, vilket naturligtvis är bra. Å andra sidan så är det inte alla miljöer som mår bra av att förändras så ofta, det vill säga förändring är inte alltid bra. Det finns stora fördelar i att ha rutiner som bygger på upprepning, för att uppnå effektivitet.

– Agila projekt passar i vissa miljöer. Bygger man ett likadant hus nummer 100 i samma område så är förmodligen rutiner och system så pass inkörda att det projektet löper på utan att behöva alla dessa avstämningar som den agila modellen föreskriver.

Markus Hällgrens institution driver ett antal projekt. Ett är "Temporära organisationer i extrema miljöer". En temporär organisation uppstår under en begränsad period och upphör vid en bestämd tidpunkt. Ofta kan det vara ett projekt. Bland annat har man tittat på klättringsexpeditioner till Mount Everest. Om man studerar den typen av miljöer, så skalar man av det som komplicerar tillvaron i andra typer av organisationer. På så sätt slipper forskarna ta hänsyn till ovidkommande saker som kan påverka resultatet av det man undersöker. Och då kan man lättare förstå vanliga organisationer och projekt.





– Om man inte vet vart man ska ta vägen, så är det viktigare att projektet är lättroligt och där kan en agil projektmodell vara på sin plats. Organisationsförändringar och IT-projekt är exempel på projekt som är mer lämpliga för agil projektledning.

Hur ser det ut om man jämför projektledaren med vanliga linjejobb?

– Projektledaren är ganska utsatt i en organisation. Han eller hon är ensamt ansvarig på ett annat sätt. I linjeorganisationen så är det "vi tillsammans" som är ansvariga. Det skapar större press på projektledaren, vilket visar sig om man tittar på sjukfrånvaro och liknande siffror, där projektledare är överrepresenterade.

Hur ska man vara för att vara en bra projektledare?

– Vissa är nog bättre skapta för att vara projektledare än andra. De trivs med dynamiken, osäkerheten och utmaningen som följer med att driva ett projekt. Däremot så tror jag nog att det är bra att projektledare är specialiserade inom sin bransch. Det gör det lättare att förstå de tekniska utmaningarna och inse och använda vad som utgör rätt metoder och verktyg för en viss situation. Däremot kan principen med vissa metoder och verktyg vara generiska och fungera i olika branscher.

Kommer framtiden att vara helt projektstyrd?

– Svårt att veta vad som händer i framtiden. Det ligger ju i sakens natur. Personligen tror jag att den permanenta linjeorganisationen kommer att bli starkare i förhållande till projektverksamheten. Man kommer att inse värdet i att ha stabilitet, ett strategiskt tänkande och en ökad effektivitet i de projekt man utför. Skulle man organisera allt enligt projektformen medför det en stor grad av osäkerhet och instabilitet och det vill man inte alltid ha om man driver ett företag. Med andra ord är det än viktigare att man har en fungerande linjeorganisation i framtiden för att projekten ska må bra. Ett annat tänkbart scenario är att vi kan komma att få se nya eller alternativa organisationsformer till projektformen.

MARKUS HÄLLGREN

är professor i Management/organisation vid institutionen för företagsekonomi på Handelshögskolan vid Umeå Universitet. Han driver ett antal projekt, där ett är "Temporära organisationer i extrema miljöer". Bland annat har man tittat på bergsklättringsexpeditioner till Mount Everest, men även organiseringen av akutsjukvård. Ett annat projekt rör polisens omorganisation.





**Årets
projekt-
ledare
2016**

Digitalt projekt i skolan gav effekt

Projektakademien har utsett Årets projektledare 2016. Priset gick till Claes Johannesson och Charlotte Dingertz på Stockholms stad, för sina ledarinsatser i projektet "Digitalisering för bättre lärande".

TEXT MATS RAGNARSSON, WENELL MANAGEMENT
FOTO CLAES JOHANNESON OCH BOSSE HEDMAN

Projektet "Digitalisering för bättre lärande" syftar till att öka den digitala mognaden för de lärare som jobbar i Stockholms stads skolor. Detta har genomförts med hjälp av ett självskattningsverktyg där lärarna skattar sin digitala mognad och utifrån detta får förslag på vilka åtgärder som bör genomföras för att öka den digitala mognaden och i slutändan få elever att arbeta mer digitalt.

– Det är mer än ett verktyg vi åstadkommit, det är en process där verktyget bara är en liten del. Det är viktigt att påpeka, säger Claes Johannesson.

– Vi har haft alla Stockholms stads lärare som målgrupp, men det är inget självändamål i sig. Vi vill att de elever som kommer till skolan idag ska mötas av en modern skola. De ska mötas av den teknik som används nu och som kommer att användas när de kommer ut i yrkeslivet, säger Charlotte Dingertz.

Digitalisering på elevernas villkor

Digitalisering pågår på bred front i samhället, men det är inte det viktiga i sig, menar pristagarna. Det viktiga är att ge eleverna bästa möjliga skolgång. Tanken är att använda digitalisering där den gör skillnad, men det betyder inte någon totaldigitalisering av skolan. Lärarna måste få avgöra i vilka fall det är bra att använda de digitala verktygen och när en mer traditionell undervisning är att föredra. Att hjälpa dem att kunna göra den bedömningen är en del av projektets resultat.

– Läraren ska förstå när det är bra, men också hur man kan arbeta med digitala verktyg på ett bra sätt. Detta gäller för alla elever, men en grupp som vi speciellt värnar om är elever som har svårigheter att i skolan, där ser vi att digitala verktyg kan göra en otrolig skillnad, berättar Charlotte Dingertz.

– På många sätt är det en förlängning av deras kropp och hjärna, det förstärker deras möjlighet att kunna läsa, se och förstå, säger Claes Johannesson.

Digitalisering i skolan består av två delar:

- Den rent administrativa delen där man kan följa elevens utveckling, revidera utvecklingsplaner och mötesresultat, registrera betyg, närvaro med mera.
- Den pedagogiska delen där digitala verktyg används i undervisningen.

I den pedagogiska delen är man fortfarande i ett initialt skede i skolan. Vad är det egentligen för metoder som leder till bättre lärande för eleverna och vilka av dessa är digitala?

Metoder som fungerar

En metod är "Att skriva sig till läsning" som leder till att elever lär sig läsa i tidigare skede. Vi tar in digitala enheter i klassrummet tidigt och eleverna får fokusera på att skriva bokstäverna på ett tangentbord istället för att träna på att forma bokstäverna med penna. Då undviker man ett ganska vanligt problem att eleverna fokuserar för mycket på att forma bokstäver och får svårare med att läsa det de har skrivit.



Lärarna fick lära sig att arbeta med digitala verktyg på ett nytt sätt.

"Flippat klassrum" är ett bra sätt att förlänga lärandet över tid, där man spelar in delar av undervisningen som eleverna kan se på före lektionerna och använda som repetition. Man kan spela om och om igen, på sin egen kammare utan att andra ser det.

Det är många saker som inkluderas i digitalisering: film, pod, dataprogram som Excel och PowerPoint. Traditionellt har klassrummet varit som ett stängt rum. Digitalisering öppnar möjligheter att möta världen. Istället för att skicka in material till en lärare som rättar, så producerar eleven inspelningar och annat material samt publicerar det, så att en bred målgrupp får ta del av det, till exempel föräldrarna. Det finns ett begrepp för detta: "Resultat på riktigt". Det blir mer skarpt för eleverna och resultaten de skapar blir också bättre.

Nycklar till er framgång

Det finns en hel del mindre lyckade satsningar på digitalisering inom skolans värld. Det som gjorts för att undvika detta i projektet beskriver de två pristagarna så här:

Vi har:

- valt projektmedlemmar som har stor kunskap inom området och som brinner för frågan, de har bestått av egna anställda och konsulter.
- haft en budget som inte drabbar den ordinarie verksamheten, inte tar resurser från något annat i skolan.
- involverat verksamheten hela vägen, inklusive framtagning av verktyget. Vi har gjort över 300 skolbesök, vi har träffat alla verksamheter och inte lämnat åt någon att lösa det här på egen hand. Vi har träffat alla lärare och rektorer.
- haft regelbundna avstämningar med ledningsgrupperna, varit tydliga med vad ledningspersonalen behövde göra för att projektet skulle bli framgångsrikt. Inte väntat på frågor, utan drivit det hela.



Nu finns en process som ser till att projektet lever vidare i skolan.

- anpassat utformning och språk till lärarna som målgrupp, så de kunde känna att det här berör mig.
- aktivt jobbat för att våra chefer gör detta till en fråga som är viktig.
- varit medvetna om att de projekt som vanligtvis misslyckas i vår värld är de som blir rena IT-projekt. Det hjälper inte att dela ut datorer eller metoder. Det viktiga är vad gör vi med dem och hur vi gör det. Detta har inte varit ett IT-projekt, utan vi har sett det som verksamhetsutveckling och bedrivit arbetet som ett förändringsprojekt.
- sett kompetensutveckling av lärarna som en viktig del.
- nyttjat resultatet i projektet istället för att ta fram en metod och sedan låta användningen hanteras av organisationen, vi har provat skarpt och fokuserat på införande.
- byggt en organisation så att man efter projektet har beredskap att ta emot resultatet och fortsätta använda det.

Delat ledarskap

– Att vi valde ett delat ledarskap beror på att det är ett så stort projekt. Det berörde verksamheterna i både grundskola och gymnasium och frågorna överlappade hela tiden, därför behövde vi vara två. Det har varit positivt att ha någon att bolla idéer och dilemman med och veta att man får ärlig feedback, säger Charlotte.

Ledskapet fördelades på så sätt att Charlotte Dingertz fokuserade på gymnasieskolorna och Claes Johansson på grundskolorna. Claes jobbade med utveckling av verktyget och har haft kontakten med teknikföretagen.

Charlotte har hanterat samverkan med ledningsgrupper.

Charlotte och Claes hade kontinuerligt informella möten tillsammans för att koordinera de olika delarna. Sedan hade de regelbundna möten med hela projektgruppen varje vecka. Dessa möten var obligatoriska för samtliga. Det gjorde att alla fick en gemensam bild över projektet, status och kunde ställa frågor. Varje projektmedlem summerade hur veckan har varit och vad som skulle komma att hända nästa vecka. De fick en bra projektgrupp där alla kände sitt ansvar.

– Mötena betydde mycket, konstaterar Claes. Vi har delat erfarenheter, fått förslag på åtgärder eller andra ändringar i projektet eller verktyget. Vi har använt våra egna lärdomar för att ta nästa steg. Kriterier och åtgärder har reviderats i större omfattning vid tre tillfällen under projektet. Verktyget har också reviderats och kompletterats tre gånger, bland annat flyttades tidplanen fram, vilket budgeten medgav.

– Det har inte skadat att vi känner varandra sedan tidigare och det har känts naturligt att jobba ihop, vilket naturligtvis bidragit till framgången med delat ledarskap, lägger han till.

Digitalisering för bättre lärande

- Projektet har pågått i tre år och genomförts i en tämligen projektomogen organisation
- Projektorganisationen har haft cirka tio projektmedlemmar

Projektet omfattade:

- 30 000 surfplattor och 40 000 datorer
- 180 skolor inom grundskola och gymnasium
- 12 000 medarbetare
- Projektet är avslutat och ansvaret för resultatet övergår nu till gymnasie- och grundskoleavdelningar inom Stockholm stad, som fortsätter att driva arbetet.

Fokus på effekterna

Båda framhåller att det är effekterna som de fokuserat på, vilket lett till att de fick stöta på ledningsgrupp för att få hjälp att komma framåt i införandefasen. De ser tydligt att elever blir motiverade genom att arbeta med moderna verktyg och den motivationen slår igenom på resultatet de åstadkommer.

Nu finns en process som ser till att projektet lever vidare i gymnasie- och grundskoleavdelningarna. Arbetet med att följa den processen pågår. Bland annat genomförs självskattningar på båda nivåerna.



Tips från Charlotte och Claes

- Se till att ha genomarbetade effektmål.
- Gör en nollmätning på läget innan projektet är klart så vi kan ta hänsyn till det från start.
- Se till att ha roligt i projektet och fira framgångar.



Så får du ett lyckat projekt

Det talas ofta om "lyckade projekt", men få kan definiera det. Finns det generella faktorer som ska vara uppfyllda för att man kan anse att ett projekt är lyckat? Och hur uppnår man det? Tommy Källman på Moment reder ut begreppen.

Det finns många aspiranter på att sätta på sig guldhatten, slå sig för bröstet och säga, vi lyckades! Alla vill äga success stories men frågan är vad är egentligen ett lyckat projekt?

Definitionen är lika många som antal intressenter i ett projekt. Vi talar om användare, leverantörer, projektägare, projektledare, projektdeltagare, resursägare, ledning, aktieägare.

Ser definitionen på ett lyckat projekt lika ut för alla dem? Låt oss försöka se några scenarion på vad som skulle kunna vara definitionen på ett lyckat projekt:

- Projektet drevs tydligt med bra kommunikation, excellent planering och en uppföljning som gjorde styrgruppen gråtfärdig av lycka.
- Projektet levererade exakt vad användarna ville ha med full insikt i att det krävdes många ändringar i de ursprungliga förutsättningarna.
- Projektet understeg budget och frigjorde därmed medel till andra projekt att kunna få mervärde. Ekonomichefen klappar nöjt projektledaren på axeln och säger "Fortsätt så!"
- Projektet drevs med full demokrati som rättesnöre. Inga beslut togs utan att full enighet bland projektmedlemmarna. Efter leveransen kunde ingen säga att jag inte fick min röst hörd.
- Projektet levererade exakt funktionalitet enligt ursprunglig specifikation.

tion. Projektledaren kunde bocka av sign-off på samtliga punkter.

- Projektet drevs med samtliga externa leverantörer nöjda då de fick full insyn i projektet och fick gehör för sina synpunkter.
- Projektet levererade enligt tidplanen med ingen försening.

Vad säger dessa scenarion?

Definitionen på ett lyckat projekt beror på från vilken vinkel det synas.

Är målet att konsolidera och effektivisera kommer ekonomin alltid vara en styrande del. Är målet att utveckla en produkt kommer kvalitet och tid vara primärt. Vem bestämmer vad som är viktigast?

De affärsmässiga besluten tas av bolagets ledningar eller av dessa delegerade funktioner. Där tas beslutet om vad som är viktigt. En projektägare utses som har ansvaret att vara domare och bedöma om bollen gick i mål eller inte.

Sensmoral: Bestäm innan projektet startar vad definitionen på ett lyckat projekt är. Basunera ut det så alla intressenter hör och förstår. Inled varje styrgruppsmöte med att gå igenom mantrat igen och igen och fråga: "Driver vi projektet enligt det vi har definierat som ett lyckat projekt?"

TOMMY KÄLLMAN
SENIOR PROJECT MANAGER PÅ MOMENT

En lyckosam Big Granngården byt

När Granngården bytte ut sitt gamla affärssystem mot ett nytt vände man upp och ner på traditionella arbetsätt. Resultatet blev en projektmässig supersuccé. Så här gjorde de.



I december 2015 rullades Granngårdens nya affärssystem ut, i tid och inom budget. Ett komplext system som hade tagit sammanlagt 90 personer tre år att bygga och sjösätta. Och allt fungerade på direkten. En riskfylld Big bang-lansering som lyckades över förväntan.

Men vi tar det från början.

– Vårt gamla affärssystem var omodernt och egentligen inte anpassat för detaljhandeln, så arbetet med att hitta ett nytt hade pågått länge, berättar Dag Widell, CIO på Granngården. Det förra systemet var textbaserat och innehöll mängder med anpassningar vilket gjorde det krångligt att arbeta i och vidareutveckla.

Det var mycket manuella processer, vilka var stora tidstjuvar i verksamheten. Tid som istället skulle kunna läggas på kund samt utveckla affären.

Ökad lönsamhet

Målen var flera. Med bättre flöden i systemet skulle även saker som inköp, logistik och lagerhantering kunna bli betydligt enklare och lönsammare. Men också i förlängningen kunna bidra till att göra Granngården till en attraktivare arbetsgivare.

Utmaningarna radade upp sig. Fanns det tillräckligt med resurser? Vilka var riskerna? Var projektet tydligt avgränsat eller kunde det komma att växa till en kostsam never ending story?

Under tre, fyra månader gjordes därför en omfattande förstudie med behovs- och nulägesanalys. Det hölls interna workshops där medarbetare fick tycka till om nuvarande och önskade processer. Utbudet av ERP (Enterprise Resource Planning)-plattformar granskades.

– Till slut föll valet på Microsoft Dynamics AX, säger Dag. Helt enkelt för att det var det mest välanpassade systemet för detaljhandeln av de vi tittade på.

Här togs också ett av de beslut som i efterhand fick



en avgörande roll i att påverka resultatet och projektets lyckosamma utgång: man lade hela sex månader på att ta fram ett avtal med systemleverantören.

– Med ett tydligt formulerat avtal om vem som skulle ansvara för vad, både internt och externt, minskade vi risken att något skulle bli oklart längre fram. Det är vi väldigt glada för i dag.

Ett affärssystem i världsklass

Med fokus på målen satte Dag Widell, som i projektet hade den viktiga rollen att ansvara för kvalitet och CFO Maria Sonesson samt Henrik Hagerblad, certifierad projektledare från konsultbolaget Arkatay Consulting AB, igång med den enorma uppgiften att planera, kravställa och att involvera personalen för att skapa ett hållbart affärssystem i världsklass. Vid deras sida fanns ett antal nyckelpersoner som ansvarade för olika delar i projektet, som döptes till VILJA. Ett symboliskt namn med tanke på uppgiften.

Maria Sonesson var projektägare och den i ledningen som fick ansvaret att skapa Granngårdens nya affärssystem. Hon hade också rollen som projektets ansikte inom organisationen och en viktig del i kommunikationsarbetet kring förändringen, inte minst internt.

– På det stora hela är det Granngårdens egna medarbetare som drivit och rott iland arbetet med hur det nya affärssystemet skulle fungera, eftersom fördelen med att kunna verksamheten väl har varit avgörande, berättar Henrik Hagerblad, vars uppgift som huvudprojektledare

bang när tte affärssystem



var att styra, leda och kontrollera projektet och ansvara för vägen till målet.

– I sådana här jättestorprojekt som pågår under så lång tid hinner det hända mycket i en grupp. Ibland kan motivationen tryta och ibland behöver man strukturera om grupper så att det skapas ny energi, för att skapa välmående i gruppen helt enkelt.

Positiv energi

Positiv energi och välmående har delvis tillkommit genom regelbundna avstämningsmöten, tydlighet i kommunikationen och att projektplanen har följts. Till detta har det funnits stående tid för att kunna ventilera saker inom gruppen, innan det uppstod problem.

Just detta med att värna om god atmosfär och därmed arbetsro är en del av det ”upp-och-ner-vända” tänk som Henrik Hagerblad använde sig av i projektledandet.

– Det är vanligt att man bara fokuserar på scopet, tidplanen och budgeten, men jag brukar vända på det och fokuserar på hur. Och med aktiv kvalitetsstyrning, aktiv riskhantering, rätt avtal på plats och att genom hela projektet arbeta aktivt med intressenterna har vi lyckats hålla både scope, tidplan och budget.

– Att löpande berätta vad som händer i projektet för alla de som sedan kommer att beröras av förändringarna och förstå deras upplevelse av den är det viktigaste.

Fyra månader efter lanseringen hade Granngården dessutom nått resultatet noll kända fel i affärssystemslösningen, ett mycket bra resultat.

Så lyckas du med affärssystembytet

1. Gör en ordentlig förstudie. All tid ni lägger på förarbetet har ni igen sedan.
2. Planera, planera, planera. Håll koll på här och nu, horisonten och vägen dit.
3. Ta in extern kompetens, den allra bästa.
4. Skriv ett noggrant avtal med leverantören och låt det få ta tid.
5. Var en aktiv kund. Vänta ej på svar, led och våga ta tuffa diskussioner.
6. Skaffa er egen kunskap. Var påläst för att bli en bra beställare.
7. Var driven med intressenthantering, kvalitetsstyrning och riskhantering.
8. Stötta inblandade medarbetare. Detta är ett lagarbete.



50 st IT-system integrerades på 60 timmar

Hur projektleder man omläggningen av ett nytt fondsystem som berör en miljon kunder? Hur kvalitetssäkrar man införandet av ett nytt system som ska integreras med 50 andra system? Ett omfattande projekt över flera år, som kulminerade en helg i april, då hela omläggningen ägde rum på 60 timmar.

TEXT ANDREAS LINDBERG

Detta kom att bli kanske det största systeminförandet under senare år i finansbranschen och genomfördes våren 2016 på SEB. Ett föråldrat fondsystem, nya myndighetskrav och nya tjänstebehov gjorde att SEB för flera år sedan beslutade att byta fondsystem. En förbättring som skulle innebära ett bredare tjänsteutbud och bättre service för kunden, liksom nya affärsmöjligheter och en modern plattform för framtida digitaliseringar för banken.

Projektet hade pågått ett antal år och gjort några leveranser när det 2014 gick in i en ny fas, där den strategiska och operativa biten tog två och ett halvt år. På det följde en massiv utbildningsinsats. Behovet av förstärkt projektledning uppstod och Anders Wrebo, projektledare på Donald Davies & Partners, anlätades som huvudprojektledare för införandet av det nya systemet. Anders hade vid en gedigen bakgrund av att leda, och framförallt slutföra omfattande projekt, bland annat hos SEB.

Helhetsansvar ur två perspektiv

Den övergripande uppgiften blev att driva projektet mot tidplan och samtidigt kvalitetssäkra leveransen och införandet. En roll som bland annat innebar ansvar för utveckling, migrering, verksamhetsanpassningar och business readiness – ett helhetsansvar både ur ett verksamhets- och IT-perspektiv.

Utmaningen var inte bara att byta system, utan även

Agila arbetssätt

- Affär och IT arbetar närmare varandra
- Varje agilt team har en produktägare från affären som prioriterar
- Leveransteam som är bestående över tid
- Kortare leveranstider genom små frekventa leveranser
- Linjechefen inom IT är ansvarig för leveransen både i produktion och till projekt

att det skulle integreras med ett 50-tal andra system. Dessutom skulle själva omläggningen ske under endast 60 timmar, under en och samma helg. Över 200 personer från olika delar av banken arbetade i projektet. Utvecklingen och anpassningen gjordes av drygt 30 agila förvaltningsteam.

– Det svåraste var att omvandla klassiska vattenfallsdrivna projekt till initiativ som fungerar i en agil värld, både ur projektets och de agila teamens perspektiv, säger Christina Norrbring, Head of IT Solution Delivery på SEB.

Linjecheferna blev agila teamchefer med ansvar för respektive leverans. Anders Wrebo får frågan hur han hittade rätt linjechef.

– Generellt har chefer på lägre nivå ofta ansvaret, men inte mandatet, berättar Anders. Detta chefskap måste flyttas upp, alternativt måste mandatet flyttas ned. De med ansvar i de olika teamen blir linjechefer med ansvar

” En miljon kunder krävde att migreringen skulle göras vid ett och samma tillfälle. ”

för sin leverans. Utmaningen är att leverera ett resultat till projektledaren. Att som projektledare ha mandat från koncernledningsnivå underlättar när det gäller att genomföra förändringen. Leveransgruppen av linjechefer samlas en gång i veckan och du får se dem som dina underleverantörer.

Ett tydligt krav var att kunderna inte skulle känna av skiftet på något negativt sätt. Till exempel fick inte fel uppstå efter införandet som gjorde att kunderna inte kunde handla i fonder, eller att de fick felaktiga innehav. Därför blev testning av funktionalitet och prestanda, samt repetering av migreringen inför omläggningen avgörande. Anders var drivande i att det skapades en komplett parallell testmiljö där tester och övning kunde genomföras i flera omgångar.

Hur fungerade integrationen så att de olika teamen inte levererade olika saker?

– Projektledaren måste vara tydlig mot produktägaren att en leverans förväntas inom en viss tid. Transparens är viktigt – att kunna visa upp, exempelvis på intranätet, var systemet brister och vilka delar som inte levereras. Man måste kunna se var defekterna i leveransen ligger. Följer du upp detta vecka för vecka kan linjecheferna snabbt rätta till felen i sina respektive leveranser. Detta är en av de viktigaste framgångsfaktorerna.

Även Christina Norrbring håller med:

– Vi tror på stabila, dedikerade utvecklingsteam som har ett tydligt affärsstödjande syfte och som hanterar såväl förvaltning som utveckling av sin lösning, plattform eller tjänst.

– Ofta leder delägarskapet av leveransen till att teamen även gör förändringar utanför de aktuella projekten. Något som skapar större flexibilitet i organisationen även på lång sikt, lägger Anders Wrebo till.

Dags för den stora omläggningen

All handel med fonder, och Internetbanken, stängde fredagen den 15 april kl 18.00. På måndag morgon den 18 april skulle det nya systemet vara igång. Helgen där emellan var planerad in i minsta detalj och en stor beredskap med extra resurser sattes in, om något skulle gå fel under helgen och tiden efter. Till exempel hade telefonbanken extra personal och resurser på plats. Men den extra beredskapen behövde aldrig utnyttjas.

– Omläggningen gick över förväntan, säger Anders Wrebo. Under de första dagarna efteråt uppkom endast

ett fåtal smärre problem som vårt team snabbt kunde åtgärda. De cirka 8 000 kunder som hade pågående affärer mellan det gamla och nya systemet påverkades inte alls. Vi hade rejäl beredskap som stod stand-by, men de fick gå hem tidigare än beräknat. Allt fungerade som det skulle.

Ingen överlämningsproblematik

– En framgångsfaktor i det här projektet var förmågan att jobba cross over, det vill säga med affären, backoffice och IT, vilket avsevärt snabbade upp både beslutsvägar och vägval, säger Christina Norrbring.

Normalt riskerar projekt som drivs av en projektorganisation utan tillräckligt nära involvering och delaktighet av förvaltningsorganisationen att tappa fart och effektivitet så fort projektet är klart och överlämnat till dem som ska driva det. En unik och framgångsrik faktor i detta projekt var att all utveckling och anpassning samt själva omläggningen genomförts av bankens egen förvaltning. Det gjorde att banken direkt samma dag som systemet gick live kunde ta över driftansvaret helt.

Summering

- Bryt ner leveransen i testbara delar
- Följ upp veckovis och gör uppföljningen synlig
- Kartlägg vem som är leveransansvarig
- Säkerställ att det i projektportföljen görs prioriteringar

ANDERS WREBO

har lång erfarenhet av program- och projektledning inom flera olika branscher och organisationer. Utmaningar hos kunder som SEB, Ericsson, ICA och Telia har varvats med TV-galor med miljontals tittare. Anders är ofta den trygga punkten för projektmedlemmarna att luta sig mot, men även den som ifrågasätter, utmanar och driver programmet eller projektet framåt.



Unika projekt

H&M IT och HR: Double Sales – Half Impact



Double Sales – Half Impact är ett bevis på att företag kan minska sin klimatpåverkan med hjälp av IT. H&M IT har tillsammans med HR-avdelningen satt upp målet att halvera sin klimatpåverkan på fem år, samtidigt som verksamheten uppskattas växa sig dubbelt så stor. Stora resultat har redan uppnåtts, och projektet kommer att sammanfattas i ett green paper som blir offentligt för andra företag att inspireras av och ta efter. På Projektforums konferens i december berättade de ansvariga för projektet.

Projekt för jordskalv



Den senaste tiden har flera jordskalv och laviner drabbat Europa och världen. Inom EU utvecklar därför flera länder ett sensorsystem som ska kunna ge snabbt svar på frågan hur säkert det är att träda in i byggnader efter jordskalv, bombningar eller terrorangrepp.

Projektet heter Reconass och genomförs av ett konsortium av partners, som leds av Grekland. Tekniken består av i förväg utplacerade sensorer som sänder uppgifter om sina positioner i huset. Tekniken talar om huruvida byggnaden är rasfärdig, eller om det finns mindre skador som gör att det inte är risk för kollaps.

Tanken är att detta ska ge bättre kunskap om en skadad byggnads stabilitet och underlätta åtgärder som att gå in och rädda folk.

Källa Ny Teknik

Bris lanserade emojis



Sex miljarder emojis och stickers skickas via meddelandeappar varje dag, enligt en analys genomförd av startupföretaget Swyftkey. När Apple lanserade operativsystemuppdateringen IOS 8.3 förra året var det utökningen av mer inkluderande emojis som de tryckte på i sin marknadsföring. En av Instagrams senaste stora nyheter var att det nu går att hashtagga emojis. I maj beskrev The Telegraph emojis som Storbritanniens snabbast växande språk.

Bris, Barnens rätt i samhället, är aktuella med kampanjen Abused Emojis. Via en mobilapp får användaren ett tangentbord med emojis föreställande barn som farit illa, detta för att enklare kunna kommunicera om och flagga för svåra situationer.

Att använda emojis i kommunikationen är numera naturligt för barn och unga och för Bris är det viktigt att visa att allt går att prata om, även det svåra.

Källa Internetworld, Bris

Marsresenärer återvänder till jorden

Efter att sex forskare simulerat att de levit på Mars i ett år, har de nu återvänt till "jorden", skriver BBC.

Utan frisk luft, färsk mat eller privatliv har de levt i en halvdom på Hawaii, där de bedrivit det Nasa-finansierade projektet. Tanken är att det ska ge en större förståelse för hur människor påverkas av den isolering som det skulle innebära för de första människorna på den röda planeten.

"Forskarna ser fram emot att få bada i havet och äta färsk matvaror och andra livsmedel som inte fanns i kupolen", säger Kim Binsted vid universitetet i Hawaii.

De som genomförde projektet är en

astro-biolog, en fysiker, en pilot, en arkitekt, en journalist och en jordforskare.

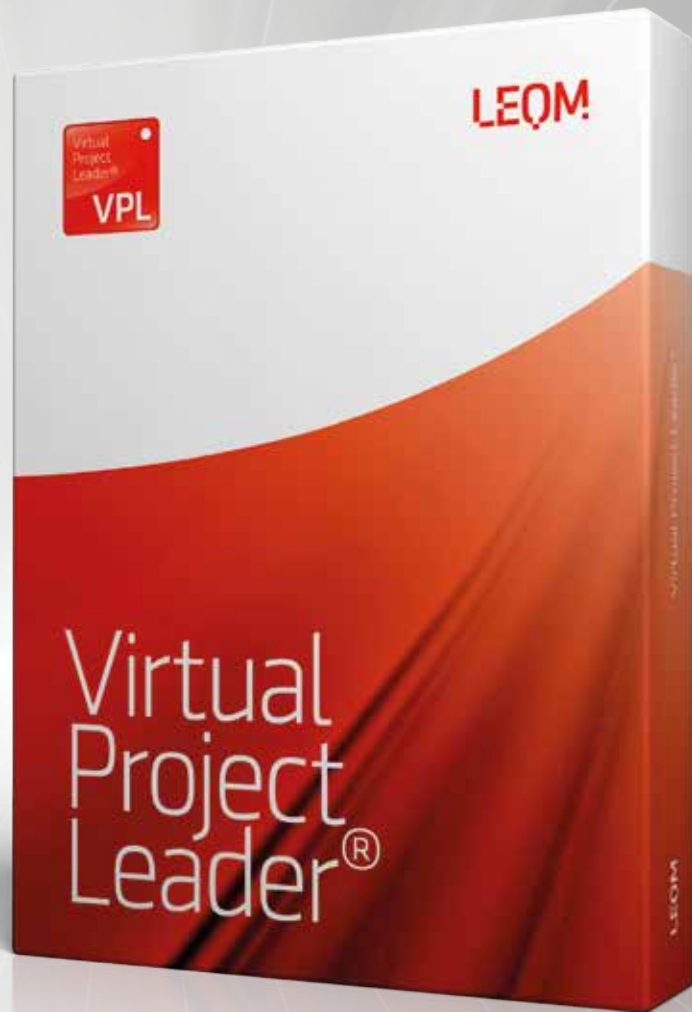
Samtidigt som de ägnat sig åt olika projekt, bland annat odlat grönsaker och framställt vatten, har de fått kämpa för att hålla sams och hushålla med de begränsade resurserna som de haft tillgång till.

Experter uppskattar att det för människor skulle ta mellan ett och tre år att genomföra ett uppdrag till den röda planeten.

Projektet som bedrivs av universitetet i Hawaii är det näst längsta i sitt slag som genomförts. Tidigare har Ryssland genomfört liknande forskning i 520 dagar.

Källa SVT/BBC

Omöjliga
uppdrag
kräver
något
extra.



Projektledningssystem för komplex produktutveckling.

VI VET ATT UPPDRAG inom fordon-, flyg-, och elektronikindustrin är extremt komplexa och närmast omöjliga att klara av i tid och inom budget. För att lyckas behöver du ha fullständig kontroll på hur uppdraget löper på, inkluderande status på artiklar, verifieringar, mjukvaror med mera. VPL® är skräddarsytt för denna typen av uppdrag.

All projektdata samlas i ett och samma system och görs tillgänglig för hela projektgruppen. Det tvärfunktionella arbetssättet stärks då planeringsdata mellan inköp, konstruktion, provning med mera utbyts i realtid.

Du får stöd direkt i planeringsarbetet då VPL® indikerar vid ologisk planering, förseningar eller om planeringen överskrider deadlines.

Med VPL® så effektiviseras också projektrapporteringen. Istället för att du skall lägga ner tid på att skapa och efterfråga statusrapporter så genererar VPL® dessa automatiskt. Rapporterna skräddarsys för varje projektmedlem och levereras med önskad frekvens via e-post.

Kontakta oss så berättar vi mer.

www.leqm.se

LEQM AB, Stora Ävägen 21, 436 34 Askim, Sweden

LEQM

project management evolution

Look into the future

To determine your project's success, begin to think about its legacy before you've even started work, write Paul Hodgkins and Esil Onal Inam.

Our world faces a series of complex issues and a host of ever-increasing challenges. Whether it be the impact of globalisation, volatility caused by political and economic uncertainty, the demands on healthcare created by an ageing population, or the effects of climate change on our weather systems, one thing is certain: the next set of challenges is just around the corner.

Here is another certainty: projects and programmes are being used as the instruments of change to address emerging challenges. It will be their legacies that determine whether or not they were considered successful. Therefore, what happens after project delivery is not just important – it must become the reason we undertake the project in the first place.

Approaching legacy

It should not matter whether these projects are the instruments of change needed to address global challenges, or simply voluntary work within our local communities; the topic of legacy should be uppermost in our minds from the moment the project is conceived. However, as a profession, can we honestly say that we all think deeply about what we wish our project legacy to be?

Or is it that – in a world where our approach to projects tends often to be short term, delivery oriented and focused on 'getting the job done' – legacy is not something we are concerned with?

Littered throughout history are projects that were delivered immaculately to time, cost and quality, and yet have been considered failures. We must, therefore, think seriously about how to approach the task of creating our intended legacy, so that we gain new knowledge and insight, which can, in turn, help us improve rates of project failure and address regular challenges. It is interesting that, while the tools and techniques used to manage projects have stayed essentially the same over many years, the environment in which our projects are managed has become ever more complex, and uncertainty is the only thing we can be sure of.

To consider, from the beginning, what may occur after a project is delivered allows us to think in novel ways. For example, if the main aim of projects is to support the achievement of strategic and operational objectives, then

each project undertaken will create incremental shareholder and stakeholder value and contribute to a shared legacy. If it does not, then should we start or continue that project at all, even if the business case is viable? Or should we provide more resources to those projects that expand our organisational future? Addressing legacy as part of our project planning can also help the stature of our profession by demonstrating that we are contributing to something much bigger than the project alone. This will ensure that we are not viewed simply (and incorrectly) as 'executors of planned tasks', but as the custodians of the future.

The legacy of projects can inspire people to do things more effectively in the future. Thus, the legacy of one project will directly or indirectly impact on the success of another. Project legacy can help create an identity. Organisations can therefore use legacy as part of their marketing strategy, or as a characteristic to differentiate themselves.

The fourth dimension

'Legacy' can have many meanings and can be dependent on many things – such as our own perceptions, judgments and view of the world. Legacy can be visible or invisible, permanent or temporary, real or perceived, with a short- or long-term impact.



ure

There are 'hard' legacies, such as the 'afterlife' of a built venue; 'soft' legacies, such as lessons learned; and 'emotional' legacies, such as the feeling of togetherness and pride that the UK felt in hosting the 2012 Olympic Games.

But one thing that none of us can control – and yet contributes significantly to how a project's legacy is perceived – is the dimension of time.

The best example of this is the Sydney Opera House. In the 1940s, Sydney was overshadowed by a rival city, Melbourne, and one of the ways to put Sydney 'on the map' was to design and build the Sydney Opera House. In that aim, no one can deny that it has been a resounding success.

Designed by the Danish architect Jørn Utzon, its immediate legacy, however, included the sacking of its project manager, Utzon's resignation part way through, continual political interference, persistent changes in scope, spiralling costs, street protests and an opening that came 10 years later than planned. When the Sydney Opera House eventually opened in 1973, in the presence of Her Majesty the Queen, Utzon was not even invited to the opening ceremony, nor was his name allowed to be mentioned in Her Majesty's presence. Perhaps the saddest legacy was that Utzon garnered a reputation as a 'one-building architect'.

With the passage of time, the Sydney Opera House enjoyed a growing reputation, sitting proudly against the backdrop of Sydney Harbour. In 1999, Utzon was invited back to act as a guide for future design changes.

In 2003, he was awarded the highest honour in international architecture, the Pritzker Prize. In 2004, the reception hall was renamed the 'Utzon Room', and when he died in November 2008, the flags on the Sydney Harbour Bridge were flown at half mast. Perhaps his legacy – and that of the Sydney Opera House – is best captured in the words of the American architect Louis Kahn: "The sun did not know how beautiful its light was, until it was reflected off this building."

Legacy quandary

All projects leave legacies and, as such, we must think about legacy at a strategic level and recognise it as a strategic enabler. When thinking about legacy, it is important

- What happens after you have delivered a project should be the reason that you begin the project.
- Project legacy is about inspiration, creating an identity and being the difference that makes the difference.
- Each project undertaken within a portfolio creates incremental shareholder and stakeholder value, and contributes to a shared legacy – whether you like it or not.
- Project legacy is about seeing the 'big picture' and thinking beyond the project life cycle.
- Grasping the project's legacy will help you manage projects more effectively, decrease project failure and create a better project future.

to consider it as carefully as we do risks, opportunities, stakeholders or schedules. But, while we may be able to influence the perceptions and judgments of others through our stakeholder engagement and management strategies, we cannot plan for what cannot be controlled – such as changes in political systems, developments in culture or environment, adaptations in community values and ethics, or the dimension of time.

Legacy is not just about doing the project right, but about doing the right project. Project managers must plan for what we wish our legacy to be, and then review, recalibrate and re-plan at every stage. Nonetheless, plans may be rendered worthless by things that we cannot control.

When it comes to guidance as to what we should consider when thinking about project legacy, our current methods, tools and techniques seem to have little to say. It is time, therefore, to break the silence.

Project professionals have stayed in their comfort zone for too long by not thinking meaningfully and deeply about project legacy and what the real purpose of our projects actually is.

We must be able to envisage the 'bigger picture', and be able to do so now. Why? Because tomorrow is too late; it is already the future.

THIS ARTICLE ORIGINALLY APPEARED IN PROJECT JOURNAL, SUMMER 2016, PUBLISHED BY THE ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. WWW.APM.ORG.UK/PROJECT/

PAUL HODGKINS, ESIL ONAL INAM

Paul is a fellow of APM and a long-standing project and programme management coach and mentor.



Esil is a project specialist and a graduate of University College London's Strategic Management of Projects MSc.





Certifierad kompetens

En certifiering visar att projektledaren har kompetens att genomföra ett projekt. Förståelsen av processen och metodiken gör att ÅF kan garantera sina kunder en rättvisande analys av verksamheten och erbjuda ett tryggt ledarskap. Hos ÅF är en säker leverans grunden i varumärket som byggs av medarbetarna och skapar intern stolthet.

TEXT KERSTIN ENGLUND

Ingenjör- och konsultföretaget ÅF är det bolag i Sverige med flest certifierade projektledare. Företaget är teknikorierat och det är medarbetarna som bygger varumärket när de jobbar i projekt hos kund eller leveransprojekt in house.

– Vi är en kompetensorganisation och sätter därför stor vikt vid certifiering då det är en form av kvalitets-säkring. De medarbetare som inte är certifierade när de börjar här, gör vi en plan för att de på sikt ska bli det, säger Henrik Cederschiöld, market area manager med ansvar för PQM (Project, Quality & Management) på ÅF. Tidigare var projektledaren den mest erfarna ingenjören som skötte projektet lite vid sidan av sina övriga insatser. Nu har det utvecklats till att vara en etablerad roll där projektledaren har med sig kunskap som ger stort mer-värde för projektet, och i förlängningen kunden. Något som är värt att lägga en extra kostnad på. För tio år sedan stack man ut mer om man var certifierad. Nu har vi kommit dit då det förutsätts att en senior projektledare är certifierad. Certifieringen visar att projektledaren har en verktygslåda för att leda och med sin projektgrupp ro projektet iland. Förståelsen av processen och metodiken gör att vi kan garantera våra kunder en rättvisande analys

ring en viktig del i ensbasen hos ÅF

av verksamheten och att de är i ett tryggt ledarskap.

– ÅF vill nå hög kvalitet i det vi genomför, säger Henrik Cederschiöld. Och det här är ett sätt att nå våra kvalitetsmål.

De flesta klarar av certifieringen, men det kan vara en ganska tuff utmaning för några. Det kanske är många år sedan man studerade vid universitetet och då är det för vissa en utmaning att läsa in tung litteratur för att sedan göra en tentamen på några timmar. En projektledare behöver vara en receptiv person som har lätt för att ta in ny information. Den som klarar certifieringen är det och får med sig rätt verktyg för att bli en god projektledare.

– Vi lönesätter efter prestation. En investering i sig själv, som en certifiering innebär, resulterar ofta i en snabbare utveckling till att bli mer effektiv i sitt jobb, säger Henrik. Det ökar möjligheten till avancemang och också möjligheten för mer spännande och utmanande uppdrag. En viktig ingrediens i certifieringen är att projektledaren förstår varför man genomför ett projekt och affärsnyttan man vill uppnå.

– Jag träffade en senior projektledare som var på väg att pensionera sig nyligen, säger Jerk Vallgård. Redan för tio, femton år sedan drev han frågan om att poängtera skälen till att företag genomför projekt; nyttorealiseringsen, att man förväntar sig en högre vinst eller något annat affärsmål! Det har länge varit borttappat i projektvärlden. Men nu börjar det få genomslag. Ett projekt kan bli klart enligt tidplan och inom budget, men leder det inte till att produkten säljs så är det inget lyckat projekt. Tvärtom kan ett projekt som levereras tre månader för sent eller drar över budgeten fortfarande vara ett framgångsrikt projekt om det leder till ökad försäljning.

Företagets kostnad för certifieringen är till stor del bortfall av debiterbar tid eftersom undervisningen sker på arbetstid. Sedan förväntas medarbetaren plugga på sin fritid. Både ÅF och medarbetaren gör en investering genom certifieringen.

– Företaget måste alltid se till att utvecklas, säger Henrik. Det bygger vår verksamhet på. Om marknaden går ner och vi har färre kunder kan vi frigöra mer tid för certifiering. Bli vi omeddelat att dra ner på kostnaderna skulle vi genomföra mer internutbildning men välja att fortsätta med själva certifieringarna i samma omfattning.

Både Jerk Vallgård och Henrik Cederschiöld ser



Jerk Vallgård och Henrik Cederschiöld.

att i framtiden kommer projektassistenter och framför allt styrgruppens medlemmar erbjudas utbildning i sina roller.

– En jätteduktig senior projektledare kan hantera ett projekt trots avsaknad av styrning, säger Jerk. Men det blir alltid bättre resultat och förankring i organisationen om styrgruppen är engagerad.

ÅF är ett ingenjör- och konsultföretag med fokus inom tre sektorer; energi, industri och infrastruktur. Företaget växer snabbt genom förvärv och rekrytering. Under de senaste åren har ÅF förvärvat 28 verksamheter och anställt drygt 2 300 medarbetare. Den snabba tillväxttakten kräver en stark företagskultur med gemensamma processer, rutiner, regelverk och system. Därför rullas nu en gemensam projektmodell ut som är baserad på den engelska projektmodellen PRINCE 2. Det är världens mest spridda och etablerade projektmodell som inom två år ska genomsyra hela ÅF. Många medarbetare kommer att göra en specialiserad certifiering för den nya projektmodellen.

– Det gäller att skapa en samordnad projektkultur inom ÅF med en nomenklatur som stärker strukturen kring de projekt som vi arbetar i, säger Jerk som är ansvarig projektledare för införandet av PRINCE 2. Det ger särskilt värde i de projekt som berör flera avdelningar inom ÅF. Det är en fascinerande utveckling när plötsligt personer som certifierats inom modellen mycket lättare diskuterar och förstår varandra. Det här blir en gemensam grundstomme för ÅF som ger värde till våra kunder nu och framöver.

Lennart Skoglund, konsult och utbildare av projektledare:

Projektledaren

Lennart Skoglund har stöttat hundratals projektledare med konsult hjälp och utbildning. Han framhåller projektledarens roll och egenskaper samt hur viktigt det är att känna till hur man ska arbeta på rätt sätt, där utbildning och träning är nyckeln till framgång.

TEXT ANDREAS LINDBERG

Projektvärlden träffar den erfarne konsulten och utbildaren Lennart Skoglund för att tala om projektledarens roll.

Hur skiljer sig projektrollen från linjeorganisationen?

– Projektledarens roll är speciell eftersom det är ett tidsbegränsat chefskap, säger Lennart Skoglund. Det är ingen tvekan om att förväntningarna på resultat (leverans, tid och kvalitet) är tydligare än det många gånger är i linjeorganisationen.

– Att vara projektledare är en utmaning, ofta en utmaning i positiv bemärkelse. Att få teamet att samverka är en viktig del i detta. Nu är förutsättningarna olika i olika projekt. Vissa projektledare får en projektplan i knät som ska genomföras, andra får vara med och påverka och planera. En delaktighet som många gånger avspeglar sig i engagemanget för projektet.

Var ligger de stora utmaningarna?

– Projektledaren är på sätt och vis klämd mellan teamet och ledningen. Han vinner respekt om han kan se till att det finns en balans mellan kraven på det som ska levereras och de resurser som är tillsatta. Att man representerar projektet är viktigt för projektledarens förtroendekonto.

Projektledarskapet begränsas av resurserna, framför allt de personella resurserna. Man är beroende av linjeorganisationen, det är linjen som tilldelar resurserna och om de inte räcker till måste man äska nya. Många projekt tenderar att halka efter i tid, av orsaker som inte alltid är projektledarens fel, men de är ändå projektledaren som har ansvaret. För många projektledare blir det en jobbig situation när tidsaxeln havererar. Man är beroende av att linjen kan ställa upp med resurserna enligt den nya tidsaxeln.

Vilka egenskaper bör en projektledare ha?

– Som projektledare är det viktigt att du har vissa egenskaper. En bra egenskap hos projektledare är att de ofta är pålitliga. Har de sagt att de ska leverera så gör de det. Både teamet och ledningen kan lita på vad de säger. Men det finns mycket annat också. Exempelvis bör du kunna hantera de situationer som dyker upp under genomförandefasen. Men har du förmågan att se helheten, strukturen och har lite ordningssinne är det en avgörande fördel. En annan viktig egenskap är att du måste ha is i magen. När det gäller de riktigt stora projekten är det mycket pengar som står på spel, det är ett stort ansvar. Det gäller att klara av den situationen.

” Projektledaren ska representera den frånvarande parten ”

har en viktig roll

Vilken roll ska projektledaren ha?

– Det som i slutändan gör skillnad och som har störst betydelse för den framgångsrike projektledaren är den som kan hantera de situationer som uppkommer under genomförandet. Som projektledare måste man vara det med betoning på ledare. Ledarskapet är otroligt viktigt. Jag skulle vilja döpa om projektledaren till "projektchef". Med ett chefskap följer ett tydligt ansvar. För att axla det ansvaret måste ledarskapet fungera, ett ledarskap som handlar om effektiv påverkan.

Och hur ska man uppnå den statusen?

– Att utvecklas i sitt yrke är viktigt för alla yrken, inte minst för projektledaren. Jag arbetar högst konkret med att utbilda projektledare och gör det direkt i projekten. Det gör att de klassiska delarna som bakgrund, syfte, mål, avgränsningar får en avgörande betydelse. Det blir inte så teoretiskt och på så sätt mycket mer begripligt. Det bästa är att göra det i ett färskt projekt, som just har inletts. Att lägga upp en projektplan är den viktigaste delen i ett projekt, det avgör mycket av framgången i projektet. Styr man fel från början så kan det gå riktigt dåligt.

Är inte projektmodellen viktig?

– Jo, men jag tror inte den spelar så stor roll, som många hävdar. Det finns färdiga verktyg och modeller att tillämpa för en rad olika agila eller vattenfallsmetoder. Men det är ändå människor det handlar om. Människor som ska arbeta i projektet och därför är det lika viktigt att lära sig hur vi fungerar och kan arbeta tillsammans.

– En projektledarutbildning ska ändå syfta till att man bli duktigare på att driva projekt och få bättre

förståelse för hur det fungerar. Det är viktigt att lära sig ställa krav på den organisation som är beställare. Att man känner trygghet i vad som är ens roll och vad andra har att förvänta sig som projektledare. Att lära sig att definiera mål och syfte är naturligtvis grundläggande, men det är lika viktigt att berätta vad projektet inte ska göra.

Lennart Skoglund har skrivit en bok tillsammans med företagsläkaren Clas Malmström; *Chefen som gör skillnad*, som handlar om det kommunikativa ledarskap där tydlighet och uppföljning är viktiga grundstenar.

– En bra projektledare ska vara lyhörd, nyfiken och ha koll på läget. Och ha förmågan att skapa sätt som gör att han eller hon är lätt att få tag på. Ett närvarande ledarskap, tycker jag är A och O i projektledarrollen.



Boken "Chefen som gör skillnad" är skriven av Lennart Skoglund och Clas Malmström. Du kan köpa boken till rabatterat pris. Se sid 35.

LENNART SKOGLUND

är en man med många strängar på sin lyra. Han är konsult och utbildare, bland annat för projektledare i konsultföretaget Själsö Ledarutveckling. Han har arbetat själv som stöd till projektledare, bland annat inom WSP, ÅF och Preem. Under flera år drev han Ekonomi- och Lönedagarna, som var en stor årlig konferens på Stockholmsmässan, som drog upp emot 800 deltagare.



”Folk som saknar insikt, saknar den sällan”



Förbättringsarbete med hjälp av OBM

”Beteende är det som skapar resultat och med rätt verktyg kan du påverka beteenden i den riktning du vill”. Det säger Erik Matton, psykolog, organisationskonsult på Previa och lärare på Astrakan. Han utbildar i OBM (Organizational Behaviour Management) – den pusselbit som får dig att lyckas med förbättringsarbete i företag och organisationer.

TEXT CHRISTINA VARENIUS

Har du någon gång ställt dig frågan varför fattade beslut inte följs av dina medarbetare? För att man ska få kraft i förändringar i en organisation måste man först inse att en organisation består av människor. Det är människor och deras beteende som skapar resultat.

Nyckeln till framgångsrikt förbättringsarbete är att förstå vad som motiverar rätt beteende och hur du som ledare kan skapa förutsättningar för dina medarbetare

att frigöra sin fulla potential. Det mest lönsamma och effektiva sättet att få till en beteendeförändring som varar över tid är att få alla dessa olika människor i organisationen att *vilja* göra det man måste göra för att uppnå målet. Inte att man *måste* göra det.

Kunskap om motivation och beteendeförändring är underutnyttjad och i de flesta verksamheter finns det en stor potential som idag ofta blir outnyttjad, säger Erik Matton.

Exempel – Så lägger du upp ert förbättringsarbete enligt OBM

1 Led beteende, inte människor
Det handlar om att göra en mental förflyttning till att vi som chefer utgår från att vi leder beteenden, inte människors egenskaper. Först när vi brutit ned ett mål eller strategi till konkreta beteenden kan vi med kraft börja påverka dessa beteenden som leder till resultat. Dessutom kan vi enkelt mäta förändringar i beteende.

2 Definiera målet
Du som ledare – VD, chef, projektledare – måste först definiera vad det önskade resultatet är. Vilket är verksamhetens viktigaste mål? Du måste också bestämma vad du behöver för nyckeltal för att kunna mäta om ni har nått dit.

3 Identifiera nyckelbeteenden
När kompassriktningen är inställd och du vet vart ni ska ta vägen, är det dags att identifiera nyckelbeteenden, det vill säga vad det är du vill att människorna i din organisation ska göra mer av, för att ni skall ta er dit.

4 Lär dig förstå och påverka beteenden
Nu kommer vi till den saknade pusselbiten, nämligen beteendeanalysen. Genom att utbilda chefer och ledare i hur de kan förstå och påverka beteenden kan vi analysera vad som krävs för att göra det gynnsamt för våra medarbetare att göra rätt. Vi pratar inte pengar, utan vi pratar allmänt om vad det är för belöningar som triggar de olika individernas beteenden i organisationen.

5 Lär dig bli en superstjärna på att ge feedback
När du gjort din analys är det dags för att börja genomföra förändringen. Då måste du lära dig och andra chefer i din organisation att ge feedback. Inte massmail-feedback en gång i veckan som en klapp på axeln utan riktig feedback – du måste se människor och deras beteenden.

Det är helt avgörande att ledare lär sig ge feedback som konkret kopplar direkt till de önskvärda beteenden man vill se i organisationen. Om du säger "Gud vilket bra säljsamtal du hade just, bra jobbat!" till din säljare så kommer hon möjligen uppskatta det, däremot kommer du inte ha en aning om vilket eller vilka beteenden du har förstärkt. Kanske var det att ställa öppna frågor eller att tålmodigt låta kunden berätta om sitt bekymmer? Annars kanske säljaren själv har en helt annan bild av vilka beteenden hon utförde och kommer sannolikt utföra just dem igen oavsett vad det var just du såg som framgångsrikt.

Den absolut mest verksamma feedbacken kan däremot vara något som inte förmedlas av dig som chef. Det vill

säga att du får "naturlig" återkoppling från den uppgift du utför så att du vill fortsätta utföra den. System som verkligen fungerar har vanligen den egenskapen. Det är svårt att kompensera en "dåligt designad" arbetsuppgift med social uppmuntran!

6 Säkra styrsystemen
Till sist måste vi skapa strukturer som stöttar förbättringsarbetet och hjälper beteendet att bli till rutin. Finns det inte sådana så är risken stor att allt går tillbaka till hur det var innan ni satte igång. Vad har ni för styrsystem idag och fungerar de i den nya organisationen? Det är inte ovanligt att de befintliga systemen går stick i stäv med vad du vill uppnå. Om målet är att öka kvaliteten så fungerar det inte ihop med nyckeltal som mäter kvantitet.

Om målet är att öka datasäkerheten så kan inte medarbetarna byta lösenord en gång om året.

Förstår vi varför blir det mycket enklare

100 år av empirisk forskning inom beteendevetenskap visar att gör man detta rätt så fungerar det. Om människor förstår *varför* de ska göra nånting och du förstår hur du ska motivera dem så kan ni flytta berg tillsammans.

Erik Matton ger ett exempel:

"Min chef begärde in månadsrapporter av mig och mina kollegor, han ville bland annat veta hur mycket vi fakturerat, hur många offerter vi skrivit och vilka värdeskapande kundaktiviteter vi presterat under arbetsveckan. Vi var nog inte många som gjorde som han önskade, det tog tid från vårt vanliga arbete och vi såg nog inte värdet av att spendera en timme på den aktiviteten i slutet av varje månad.

Det var först när han lugnt och sansat berättade för oss om sina månadsmöten med sin chef som vi förstod *varför* vi skulle lämna rapport till honom som vi ändrade vårt beteende. Om han inte fick rapporter så kunde han inte redogöra för vad som hände i vårt team, vilket gjorde att vi blev ifrågasatta på ledningsnivå.

Han kunde inte göra sitt jobb som vår chef och ta oss i försvar eller ge oss utökade befogenheter om det behövdes. Det var som att vi drog ned byxorna på vår egen förkämpe. När vi förstod detta så trillade rapporterna in när de skulle och har fortsatt att göra det".



Erik Matton, psykolog och lärare.

Appar för enklare arbete



Business card reader

Tröttnat på att lägga visitkort på hög och sedan inte hitta rätt kort när du väl behöver få kontakt med någon? Den här appen skannar in kortet och sparar automatiskt in kontaktpuppgifterna i din kontaktlista.



Ibluesky

Ett riktigt bra sätt att komma ihåg och samla dina tankar och idéer är att göra mindmaps. I appen Ibluesky, kan du lätt både skapa och strukturera om i dina mindmaps. Bara peka och skriv.



Remember the milk

Att göra-listor hjälper oss att jobba mer effektivt. Remember the milk är en av de mest populära i datorvärlden – och den finns även som mobilapp.



Truecaller

Truecaller fungerar som telefonkatalogen där du kan söka på nummer och få reda på vem det är som ringer på ett okänt nummer, om det är en försäljare eller liknande. När det handlar om arbetsro är den här appen fantastisk. Den spar inte bara tid utan också humör då man kan välja att strunta i att svara i telefonen när telefonförsäljare ringer.



Calendly

Den här appen ser till att du bara bokar möten när du har tid att ta möten. Dessutom slipper du all tid det tar att synka möten, ta emot samtal mm när du inte vill ha dem och så vidare. Man kan säga att Calendly är din sekreterare och en tuff sådan. Ingen slipper igenom grinden utan att anmäla sig först.



Calm

Ibland behöver man en paus. Calm ger dig sju guidade meditationer mellan 2-20 minuter och ser därmed till att du alltid har laddade batterier.



Focus booster

Få saker och ting gjorda utan att något annat stör. Långa arbetsdagar kräver också korta pauser. Det tar Focus booster hand om med sin Pomodoro technique.



Freedom

Freedom är en app för Mac och Windows som hjälper dig att blockera sociala medier, meddelanden och olika sajter som stör ditt arbete. Du ställer in den på 15 minuter till 8 timmar. Det här kan vara den bästa tjänsten någonsin för både dig och företaget du jobbar på!

Så tar du bort nervositeten



Alltför många känner sig riktigt obehagliga till mods när de ska tala inför andra. De mår fysiskt och psykiskt dåligt och kan inte hitta något sätt för att få obehaget att försvinna. Men det finns sätt att hantera sin nervositet.

Det första är att inse att nervositet inte bara är negativt. Att känna ett mått av nervositet kan snarare vara bra och fungera som värdefullt startbränsle. Den hjälper oss att bli alerta och fokusera på det som ligger framför. Det handlar bara om att hantera den på rätt sätt.

Sedan är det bra att veta att nervositet går att tänka bort. Om du hela tiden tänker på hur jobbigt det är att tala inför andra, att de kommer att avslöja dig som en bluff, att du kommer att göra bort dig för tid och evighet... ja, då är sannolikheten stor att dina tankar blir självuppfyllande profetior. Om du däremot tänker på hur roligt det är att hålla just den här presentationen just nu, ja, då är sannolikheten väldigt mycket större att du faktiskt kommer att tycka det.

Jag var moderator på en konferens då jag satt vid samma lunchbord som en av eftermiddagens talare. Hon berättade då att trots att hon ofta håller presentationer så var hon alltid så oerhört nervös. Hon ville helst inte prata alls. Jag frågade då vad hon brukade tänka inför sina presentationer, och precis som jag anade så tänkte hon bara negativa tankar. Jag bad henne då att testa en ny grej, att enbart tänka: "Jag tycker det här är roligt". Hon gjorde en fantastisk presentation, full av energi, utstrålning och övertygelse. På kvällen kom hon fram och tackade mig: "Jag gjorde precis som du sa, och vilken skillnad det var! Det var ju riktigt kul den här gången!".

Så hanterar du din nervositet:

Tänk positivt

Tänk på ett tidigare tillfälle då det gått riktigt bra, få in den positiva känslan i kroppen och acceptera bara tankar på hur roligt du tycker att det här är. Du kan intala dig att du tycker att det är roligt.

Andas lugnt

Andas in genom näsan i tre sekunder och andas ut i sex sekunder. Genom att andas långsamt får du ner pulsen.

När du får ner andningen i magen istället för bröstkorgen får du ett större lugn i hela kroppen.

Bli medveten om dina katastroffantasier

Vad kan egentligen hända, om du tänker efter? Sätt ord på dina fantasier, gärna i detalj. Då kommer du efterhand att inse att det mesta du tänker på inte kommer att hända.

Förberedelser är A och O

När brukar du börja förbereda dig? Skjuter du upp förberedelserna till sista dagen?

Om du vill minska din nervositet behöver du också vara snäll och stödjande mot dig själv. Börja därför planeringen av en presentation så tidigt du kan. Att vara väl förberedd och veta att du kan det du ska prata om ökar ditt självförtroende och minskar din nervositet.

Använd anteckningar/manus

Många tror att man måste kunna tala utan anteckningar eller manus. Ta bort sådana förväntningar på dig själv och börja istället jobba med ett manus som passar dig.

Skratta åt dig själv

Kan du skratta åt din egen oro och nervositet är mycket vunnet. Då har du stigit över tröskeln där en förändring kan ske.

ANNA BELLMAN

är en erfaren moderator, föreläsare och talartränare som utvecklat konceptet "Briljera när du ska presentera" – som föreläsning, utbildning och personlig talarträning. På ett inspirerande och underhållande sätt får du användbara och konkreta tips inom presentationsteknik och övertygande personlig kommunikation.



Nya IPMA-registerade företag

Tre nya utbildningar har blivit IPMA-registerade vid årsskiftet. Det är Ledarskap och Projekthanterings projektledarprogram, Semcons Grundutbildning (XLPM) för projektledare och konsultkoncernen Projektengagemangskurs "Effektiv projektledning i byggbranschen". Det är första gången det finns en certifieringsgrundande kurs som använder termer från samhällsbyggnadssektorn

i kombination med projektledningsteori, vilket är grunden för certifieringen.

En IPMA-registerad utbildning är kartlagd när det gäller längd, innehåll, utbildningsmetod och den effekt utbildningen förväntas ge på deltagarens kompetensnivå. En registrering kan ses som en varudeklaration granskad av en oberoende part. Kartläggningen av IPMA-utbildningarna verifieras av Svenskt Projektforum.

Ackrediterad PEP Assessor

Svenskt Projektforum arbetar med modellen Project Excellence Baseline (PEB) som IPMA International Project Management Association har tagit fram globalt. Genom PEP (Project Excellence Prepararation), som är en praktisk nordisk tillämpning av PEB kan man bedöma hur bra

ett projekt är och genom utvärderingar vid olika faser under projektets gång arbeta med ständiga förbättringar. Nu finns 2017 års utbildningstillfällen på vår hemsida, www.projektforum.se. Nästa tillfälle att utbildas till Ackrediterad PEP Assessor är den 7–9 mars.



Frukostseminarium den 19 december

Den 19 december avslutades projekt-nätverksåret 2016 med julfrukost och inspiration. Ett 40-tal medlemmar kom och lyssnade till Erik Månsson och Eva Jarlsdotter.

Erik gav en introduktion till senaste rönen inom neurovetenskap med koppling till ledarskap som bygger på boken

"mBraining - Using Multiple Brains to do cool stuff" (Grant Soosola & Marvin Oka). Eva berättade om hur man kan använda sig av LEAN-filosofin i sin vardag och därmed frigöra tid, pengar och energi för att kunna fokusera på det som är viktigt. Eva har gett ut boken "Från frustration till flow med lean@home".

Projektforum 2016

Projektforums årliga konferens hölls i början av december på Garnisonen i Stockholm. Moderator var Anna Bellman, som även har skrivit en artikel i detta nummer av Projektvärlden (se sid 27). Konferensen lockade ett stort antal medlemmar och fick goda betyg av deltagarna.



Projekt nätverk Norr

Den 16 – 17 mars träffas Projekt nätverk Norr i Luleå. Temat för träffen är "Samverkan mellan externa och interna aktörer i ett projekt".

Projekt nätverk Norr är ett initiativ av medlemmar i Svenskt Projektforum. Tanken är att skapa och bedriva ett projekt nätverk för de som arbetar med projekt i norra Sverige. Träffar anordnas i Kiruna och Luleå några gånger per år. På träffarna delar vi erfarenheter med varandra i form av seminarier och workshops. Du är välkommen att vara med första gången utan att vara medlem. För mer information och agenda se: <http://projektforum.se/events/natverk-norr/>

Projekt nätverk Syd

Cirka 25 medlemmar i projekt nätverk Syd träffades i Malmö den 26 januari för föreläsning och after work. Therese Lexholm från Wenell föreläste på temat Agil Projektledning. Tack till alla som deltog!

Ett lyckat projekt

2017 har precis rullat in och kommer att bli ett händelserikt år för föreningen Svenskt Projektforum.

Svenskt Projektforums utvecklingsteam utvecklar certifieringsprocessen och kompetensdefinitionen ett steg till för att följa den snabba utvecklingen av vad som krävs av en projektledare för att vara valbar nu och i framtiden. Områden som governance, agila metoder, fokus på ledarskap och projektets omgivning och syfte är några viktiga utvecklingsområden.

Ett annat team utvecklar möjligheten att, via Svenskt Projektforum, förbereda och bedöma både projekt, program och organisationers styrkor och förbättringsområden i syfte att bli bättre eller till och med bäst.

Den klassiska projekttriangeln med funktionalitet, ekonomi är fortfarande aktuell men kan designas beroende på det övergripande målet med projektet. Allt fler lyckade projekt får själva råda över funktionalitet och kvalitet och styrgruppen fokuserar på releasedatum och ekonomi.

Projektperspektivet eller projektets omgivning blir allt viktigare där alla intressenter samverkar. Och allt börjar med projektets syfte som i ett lyckat projekt skall vara solklart. Är

syftet oklart så är det tveksamt om projektet skall köras eller fortsätta.

Ett av de viktigaste syftena är om projektets värdeskapande ger näring till organisationens övergripande strategiska mål. Då blir också definitionen av ett lyckat projekt väldigt enkel. Definitionen av ett lyckat projekt är att alla intressenter är nöjda. Detta gäller också för ett stoppat eller ej startat projekt.

Hållbar projektledarkompetens är förmågan att hantera människor, intressenter och projektets perspektiv eller värdeskapande och att dessutom kunna hantera snabba förändringar av information, tekniker, metoder och omgivning.

IPMA:s certifiering lägger stort fokus på att certifiera projektledarens kompetens att hantera människor och projektets perspektiv och en godkänd certifiering betyder ett hållbart kvitto på projektledarkompetens.



PER-OLOF SANDBERG
 CERTIFIERINGSANSVARIG
 SVENSKT PROJEKTFORUM

Lyckas med tid, kostnad och kvalitet. Varje gång!

Säkra projektresultatet genom att fördjupa dina projektledarkunskaper med någon av våra certifieringskurser. Vi erbjuder projektledarcertifiering enligt Project Management Institute (PMI)[®] och vi är en ackrediterad utbildningsorganisation (ATO) för PRINCE2[®] samt IPMA. Det garanterar att vi uppfyller alla högt ställda krav på utbildningsmaterial och föreläsare.

Alla våra öppna kurser inom projektledning finns som företagsinterna alternativ och vi kan även anpassa projektledarutbildning efter dina behov. Kontakta oss så berättar vi mer hur vi kan hjälpa dig att lyckas med dina projekt. Varje gång!

- Projektledning – 3 dagar
- Projektledarcertifiering PMP[®] – 5 dagar
- Prince2[®] Foundation – 3 dagar
- Prince2[®] Practitioner – 2 dagar

Läs mer och boka din plats:

www.canea.se
utbildning@canea.se
 010-459 00 11





ADDING VALUE CONSULTING AB
08-662 15 89 info@addingvalue.se
www.addingvalue.se

PRINCE2 10 ÅR I SVERIGE!

Vi erbjuder kurser i Projekt, Program och Portfolio Management, PMO, Nyttorealiserig, Agile m.m. Vi certifierar i samtliga metoder och vår godkännandefrekvens är mycket hög.

- PRINCE2® Foundation & Practitioner
- PRINCE2® Agile
- ITIL® Foundation
- Programme Management (MSP®)
- Portfolio Management (MoP®)
- Portfolio, Program & Project Offices (P30®)
- Management of Risk (MoR®)
- Better Business Cases™
- Managing Benefits™
- Change Management™

Mycket praktiska och interaktiva kursmoment. Vi erbjuder även interna, skräddarsydda kurser för ert bolag, välkommen att kontakta oss direkt för mer information. Aktuella kursdatum på www.addingvalue.se



ASTRAKAN STRATEGISK UTBILDNING AB
Stockholm 08-54 54 23 00
Göteborg 031-709 12 30
utbildning@astrakan.se
www.astrakan.se

Astrakans projektledarprogram mot IPMA-certifiering (9 dagar)

- Praktisk projektledning (3 dagar)
- Projektledarskap (3 dagar)
- Agil projektledning (3 dagar)
- Effektiv förändringsledning – metod (2 dagar)
- Effektiv förändringsledning – fördjupning/utförande (2 dgr)
- Mötesledning – Facilitering av effektiva arbetsmöten (2 dgr)

Vill ni ha kundanpassade kurser? Kontakta då: Pia Andersson 08-5454 2302, pia@astrakan.se
Läs mer om vårt kursutbud på www.astrakan.se



CANEA PARTNER GROUP AB
010-459 00 11 utbildning@canea.se
www.canea.se

Leverera framgångsrika projekt, gå utbildning hos CANEA!

- Kurser i Stockholm, Göteborg och Malmö
- Projektrevision, 2 dagar
- PRINCE2® Foundation, 3 dagar
- PRINCE2® Practitioner, 2 dagar
- Effektivt Projektarbete, 1 dag
- Projektledning, 3 dagar
- Leda komplexa projekt, 5 dagar
- Projektledarcertifiering – PMP, 5 dagar
- Leda Människor i Projekt, 3 dagar
- Förbereda och leda workshop, 1 dag

Vill du boka utbildning, har du frågor eller vill du anpassa en utbildning?
Kontakta oss på tel 010-459 00 11.



CHEF
08-555 245 00
www.chef.se/natverk

Chefs nätverk ger dig den kunskap, de verktyg och smarta tips du behöver för att lyckas i ditt ledarskap. Du får dessutom möjlighet att utbyta erfarenheter med andra chefer som är i samma situation som du och hjälp med dina egna chefsutmaningar. Vi erbjuder nätverk för både dig som är ny som chef och en mer erfaren chef.

Nätverken leds av erfarna lärare och mentorer och varje träff har ett tema inom ledarskap. Vi träffas en förmiddag i månaden hos Chef på Hantverkargatan 78, Stockholm.

Läs mer på:
www.chef.se/natverk



DATAFÖRENINGEN KOMPETENS AB
08-510 638 80 info@dfkompetens.se
Aktuella kursdatum på www.dfkompentens.se

- Certifierad programledare, 8 dagar
- Projektledarprogrammet, 10 dagar
- Praktisk projektledning, 4 dagar
- Praktisk projektledning steg 2, 3 dagar
- Projektledaren, gruppen och ledarskapet, 4 dagar
- PMI certifiering – preparandkurs, 4 dagar
- Agile for managers, 2 dagar
- Leading SAFE i praktiken, 2 dagar
- Scrum, Lean och mycket mer Agile, 4 dagar
- Prosci Change Management, 3 dagar
- Certifierad Agile Coach, 10 dagar

Dataföreningen Kompetens erbjuder högre vidareutbildningar inom IT, verksamhetsutveckling och management. Varje år tar vi emot cirka 3 000 kursdeltagare.



LC2
031-723 21 28 office@lc2.se
www.lc2.se/projektledning

Flexibla distanskurser i projektledning och webbaserade preparandverktyg inför certifiering som projektledare enligt IPMA och PMI.

- Grundkurs i projektledning – som distanskurs (IPMA reg) 50 h
 - Grundkurs i projektledning – som e-learning, 20 h
 - Certifieringskurs i Projektledning IPMA-D – som distanskurs, 80 h
 - Certifieringskurs i Projektledning PMI-PMP – som distanskurs, 350 h
 - Preparandkurs IPMA-D/C/B – på distans, 30/40/60 h
 - Preparandkurs PMI-PMP – på distans, 320 h
 - Fortsättningskurs i projektledning – som e-learning, 30 h
 - Projektledarskap – som e-learning, 12 h
 - Program- och portföljstyrning – som e-learning, 12 h
 - Preparandsimulatore X-AM NCB KIP, 10 h
 - Preparandsimulatore X-AM PMP 5th, 20 h
- Blended-learning koncept offereras på förfrågan.



LEDARSKAP & PROJEKTHANTERING SVERIGE
Tel 073-335 66 00
anita.krantz@projekthantering.se
www.projektivitet.se

- Projektledarprogrammet 11 dagar
- Stockholm: 2 februari
- Malmö: 8 februari
- Göteborg: 2 mars
- Kalmar: 13 mars

Projektledarutbildning, intensiv 5 dagar, varav 3 dagar projektkunskap och 2 dagar ledarskap
Stockholm: v 14, Ronneby Brunn: v 20

Vi genomför även **Projektäggarutbildning**
Projektmedarbetarutbildning

Kundanpassade utbildningar i projektkunskap och ledarskap

Mer information hittar du på vår hemsida www.projekthantering.se



LEXICON
08-566 107 00 info@lexicon.se
www.lexicon.se

Praktisk Projektledning Att Planera

- Göteborg och Malmö: 15-17 mars, 28-30 augusti, 27-29 november
- Stockholm: 24-26 april, 18-20 september, 22-24 november
- Örebro: 3-5 april, 31 maj-2 juni, 13-15 september, 25-27 oktober

Praktisk Projektledning Att Leda

- Göteborg och Malmö: 3-5 april, 17-19 maj, 2-4 oktober
- Stockholm: 8-10 maj, 8-10 november
- Örebro: 1-3 mars, 15-17 maj, 25-27 september, 27-29 november

Sveriges största företags- och organisationsutbildare med det bredaste utbudet på 30-talet orter. Hitta fler utbildningar, datum och orter på www.lexicon.se



STF Ingenjörsutbildning AB
08-586 386 00
info@stf.se www.stf.se

Din partner för kompetensutveckling! Vi har Sveriges bredaste kursutbud för tekniker och ingenjörer. 200 kurstitlar inom nio utbildningsområden.

- Projektledning i tekniska projekt. Start 17 oktober
- Diplomerad byggprojektledare. Start 3 maj
- Agil projektledning med puls. 7-9 juni
- MBA för ingenjörer. Start 28 mars
- Ny som chef – Det tydliga ledarskapet. 22-24 mars + 11 maj
- Förhandling. 15-17 maj
- Retorik – Övertyga om teknik. 26-27 september
- Företagsekonomi för icke-ekonomer. 27-28 april

Hör gärna av dig för diskussion om företagsanpassade utbildningar.




TIETO
070-237 97 73/ 010-481 00 00
pps@tieto.com www.tieto.se/pps

PPS, Steg 1 grundläggande Projektstyrning (3 dagar) Stockholm, Göteborg, Malmö och Linköping

PPS, Steg 1 conducted in English (3 dagar)

PPS, Steg 2 fördjupad projektstyrning (3 dagar)

PPS, Projektledarskap ledarskapet i projektledarrollen (3 dagar)

PPS, Beställare och Styrgrupp beställare och styrgruppens arbete i projekt (1 dag)

PPS, Portföljstyrning metodkurs för portföljledare (1 dag)

PPS, Programstyrning metodkurs för programledare (1 dag)

PPS, Projektmedarbetare att arbeta i ett PPS-projekt (1 dag)

Aven företagsinternt enligt överenskommelse.



WENELL MANAGEMENT AB
08-545 700 90
E-post: kurs@wenell.se www.wenell.se

Praktisk projektledning (4 dagar) Stockholm, Göteborg, Malmö, Uppsala, Linköping

Praktisk projektledning steg 2 (3 dagar) Stockholm, Göteborg, Malmö

Agil projektledning (2 dagar) Stockholm, Göteborg, Malmö

Projektledaren, gruppen & ledarskapet (4 dgr) Stockholm

Projektledarprogrammet (3+2+2+3 dagar) Stockholm

PMI certifiering – preparandkurs (2+2 dagar) Stockholm, Göteborg, Malmö

Alla kurser, inklusive anpassade kurser, kan naturligtvis genomföras företagsinternt.



WESTHAGEN UTBILDNING AB
060 178340
info@westhagen.se www.westhagen.se

Certifierad projektledare (12 dagar) start Sundsvall 18 september

Professionell Projektledare (9 dagar)

Coaching som ledarskap (9 dagar)

Juridik i projekt (2 dagar)

Projektmedarbetare (4 dagar)

Projektorienterat arbetsätt (4 dagar)

Beställare och styrgrupp i projekt (3 dagar)

IPMA preparandutbildning (2 dagar)

Stöd för PMP certifiering (5 dagar)

Vi stödjer IPMA/PMI certifiering. Kontakta oss för datum/kundanpassning.



IPMA- registrerade projektledar- utbildningar

IPMA-registrerade utbildningar är projektledarutbildningar som är verifierade utifrån IPMAs internationella ramverk, det vill säga det ramverk som används vid en IPMA-certifiering.

IPMA har närmare 60 st medlemsföreningar och har tillsammans över 50 000 st medlemmar. Föreningarna arbetar för att utveckla projektledarkompetensen inom sina geografiska områden genom att interagera med tusentals utövare och utvecklar relationer med företag, myndigheter, universitet och högskolor samt utbildningsorganisationer och konsultföretag.

IPMA är en medlemsdriven organisation och volontärbemannad. IPMA:s styrelser och medlemsföreningar är fyllda med erfarna personer inom projektledning.







Läs mer på
projektforum.se

Årsmöte 4 april

Den 4 april arrangerar vi Svenskt Projektforums årsmöte. Vi ses i kansliets lokaler i Danderyd, Svärdvägen 9. (T-bana: Mörby centrum).

Programpunkter

14.30-15.00	Registrering
15.00-16.00	Seminarium
16.15-18.00	Årsmöte
18.00-19.00	Mat och mingel

Årsmötet är vår förenings viktigaste möte och öppet för alla medlemmar. Vi vill gärna att ni engagerar er och kommer med idéer och motioner. Motioner skickas till info@projektforum.se senast den 7 mars. Anmäl er till årsmötet senast den 31 mars. *Varmt välkomna!*

CERTIFIERING

Certifierade projektledare

C NIVÅ

Gustav Andhill, Infotiv
Marika Lundborg, TRR Trygghetsrådet
Carl-Magnus Nilsson, Vattenfall Project & Services

D NIVÅ

Yehya Alazem, ÅF
Helen Aydin, ÅF-Industry
Alexandra Dalle, Vacche Sentensia A
Jonas Gaverus, iBiz Solutions
Christofer Hallberg
Elisabeth Hellström, UDK
Tobias Hjeltman, DirSys
Camilla Jerräng, SLL - Trafikförvaltningen
Jonas Karlsson, ÅF
Max Klarvik, Nethouse
Ann-Christine Lindegren, Basalt
Ramona Lindow, Trafikverket IT
Lisa Lundh, WSP Sverige AB
Patrik Löfgren, WSP Sverige AB
Linnea Lööv, Sweco Society
Niklas Mellström, Poweroptic Network Sweden
Katrin Myrström, Sweco Civil
Maria Nilsson, ÅF Industry
David Nogerius, ÅF Technology
Adam Palmkvist, ÅF Industry
Johan Qvarnemark, Vattenfall Nuclear Power
Joel Rundgren, ÅF Technology
Fredrik Sjöstedt, Bergteamet
David Sundén, Umeå Datakonsulter
Jan Åström, UDK
Helena Öster, Vattenfall AB



	BÄRS PÅ FÄRD	GRAV-FYND		STRÅV-SAM FISK	WES-TERN-SERGIO	HÄTTAR FRAM OCH TILLBAKA		HAR SKOL-ARBETE	HYLLA ACCEP-TERA	
	GLÄNSER									
	SEANS-GÄST									
	HAR VI FÖR SYNS SKULL					PH KAN KOMMA PÅ TAL			*	
					FEL VID SPEL LAG-LIGAN					HÅLLER EN UPPE
	JOBBAR DE SOM KLIPPER KORT PÅ			PISKAR FÄR VÄG ATT BRYTA						
	SAKNAR INTERN						SKOTSK STAD		LÄTER SOM TRÄD	
	GÅR FRÅN ETT MÅL TILL ETT ANNAT				*	BAD-PLATSEN BLIR VITT				
	ÄR ARMS BÄCKE					INMURAD STAD BRUKAR VISKA			BLIR MAN DA FLER FÖRS PÅ TAL	GODSAK TILL KAFFET
			GILLAR CLARK KENT			VAR NELSON BAKAS I TANDOOR				
	PARIS-KLUBB			HÄLSAS KAPTEN MED			*		STICK-SPÅR BRYTER ISEN	
			DÄR LIG-GER IDA GRUNDA			KAN BLIDKAS MED PUDEL		GÅR EJ ALLT ORKES-TER		GRÖNT KLIPP TILL MACKAN
	GREPP MED TIDSBE-TYDELSE			HAR KANAL UNDER KRONA VET VAR DU ÄR					MILDEL GRÖNA KULOR	
	KLÄN-NING MÄTTAR MÅNGA	GRAMSE NUTIDA TID		*	KAN MAN VISSA SÖPPOR	STRÄNG I KROPPEN		GÖR ALL-TING EN SKÖNHET SNIFFA		LOCKAR TILL HAND-LING
	SKYMF			FÖRE-STÄLLER MANDEL						
						DIONY-SOS-RÖP	*		HALV FLUGA BÄR VIPPA	*
	KÖLD-SKADA			EN LITEN HÖP PÅ STRAND			SPAN-KULERA			
SVANTE DREJENSTAM 2017	DET RINGS UT PÅ SKANSEN					BLÅBÄR				

Tävla och vinn!

Lös krysset och vinn fina priser. Lösningen består av de sex bokstäver som gömmer sig i de rutor som har en stjärna. Plocka ut bokstäverna och kasta om dem så att de bildar ett ord som finns i artikeln som anknyter till bilden. Skicka ett mejl med ordet till info@projektforum.se eller via post till Svenskt Projektforum, Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd. Märk med Projektkrysset. Vi vill ha ditt svar senast den 1 april 2017.

Som medlem får du:

PRIS: 1 225 kr (inkl moms)

varav 100 kr medlemsavgift, 900 kr kompetenspaket.

Kompetenspaket är vårt samlingsnamn för hela vårt utbud av medlemsförmåner.



INGÅR I MEDLEMSKAPET:

- 4 nr av tidningen Projektvärlden
- 4 nr av tidningen Chef
- Nyhetsbrev
- Projekt nätverk
- Projektträffar
- Rabatt på IPMA Certifiering
- Rabatt på boken National Competence Baseline (Ramverk för IPMA certifiering)
- Rabatt på eventet Projektverktygsdagen
- Rabatt på eventet Projektforum
- Rabatt på externa mässor och seminarier (totalt värde: ca 8 000 kr/år)



Håll utkik efter fler erbjudanden på www.projektforum.se

	GÖRA FINT PÅ PLAN	SCHACK ELLER KNÄORDEL	STAD OCH DRICK	BITTER SOMMLIGÄ OPHVILLIGT	FA FÄRG I PANNAN	RUNT ORD	K	DEN TAR MYCKET FOLK
	FRIDEN	D	R	I	B	B	L	A
	KAN STEN GÖRA TILL DAG	R	O	N	TAR TAG I BT KAN FAS MED RIS	R	O	R
	N	A	M	N	B	Y	T	E
	KÄNN-BAR KRAFT	G	KOD I HANDELN RUM MED TYNNDER	E	A	N		N
	SINGAPORE	S	G	KASTA KÖRT HÖG-LÄND	S	A	K	A
	SKOTT-PLATS	P	Y	T	T	F	O	R
	GÅS I GOLF	P	R	I	S	A	T	P
	T	HÖNSKAD RÖKELSE KAN BEDRA	SKREVS AV FÖRR	AV-NJUTS BITVIS	SAMLAR GOLF-PROFFS	BRUKAS REST TILL KAN BLAS	P	Y
	MELODI-STUM	P	R	I	S	A	T	P
YETTE	L	O	C	K	F	A	G	E
HÅLLA FÖRE	A	N	S	E	R	A	K	
A	N	D	"KING" COLE SWISCHA	N	A	T	S	A
SJUFÅGEL	T	A	S	M	A	G	R	A
BLIR GRIPEN	S	AK UTFRÅN SJJAPAT	TAPPAR VIKT KOK SIG PÅ STOR	FÖRMÄR SIG KAN STA I STÄLL	FLYGANDE LESKAK SÄLLER I DELAR	D	R	A
SKRIVER LÅSVÄRT	K	Å	S	E	R	A	R	
STYRS FRÅN MUSKAT HASTA	O	M	A	N	R	O	B	
T	L	A	MANNEN I BOLAGET	O	L	A	E	D
XR DODENS LIE ETT	A	T	T	R	I	B	U	T

Rätt lösning nr 4-2016 var Sydkorea

Vi gratulerar de vinnare som hade rätt lösning på förra numrets korsord.
I detta nummer söker vi ett ord som an knyter till bilden och artikeln på sid 29.

BOK TILL MEDLEMSPRIS

Chefen som gör skillnad
230 kronor ex moms + frakt (ordinarie pris 273 ex moms)
Gör beställningen på www.gothiafortbildning.se
Kampanjkod: CHEF17
Erbjudandet gäller till den 9 maj 2017.



Bevisad nytta

Över 150 000 nöjda användare i mer än 50 länder.

“

“Målsättningen är att Antura skall finnas som det självklara stödet för alla projekt – oavsett varifrån i världen de drivs.”

Johan Hage, Projektkoordinator, Seco Tools



ANTURA
PROJECTS

Helhetslösning för **projekt-**,
portfölj- och **resurshantering**