

# Projekt VÄRLDEN

En tidning för dig som vill  
utvecklas som projektledare.

Pris 55 kr. Nr 1/2018



Årets  
projektledare

Den viktiga  
implementeringen

Senaste trenderna  
inom projektledning

5 000 projektledare  
ska certifieras



# JUBILEUM

*Nu fyller vi 50! Det ska firas!*

SID 6-9



## Allt du behöver veta om VPL®

Vill du veta mer om hur vårt projektledningssystem för komplexa utvecklingsprojekt fungerar? På vår användarportal hittar du utbildningsfilmer, svar på vanliga frågor och snabbguider.

Allt samlat och ordnat på en och samma plats.

[userportal.leqm.se](http://userportal.leqm.se)

# INNEHÅLL 1•2018

Ledare	4
Svenskt Projektforum fyller 50 år	6
Årets projektledare	10
NEVS ett svenskt/kinesiskt projekt	13
Att lyckas genom aktiv styrning	16
De senaste trenderna inom projektledning	20
5 000 ingenjörerna certifieras	22
Så skapas verklig förändring	24
Hur svårt kan det vara?	26
Appar för vardag och arbete	29
Medlemsinfo	30
Certifieringskrönikan	31
Kurskalendern	32
Nya certifierade	33
Projektkrysset	34
Korsordslösning, förmåner	35

## CERTIFIERING

### 5 000 projektledare kan certifieras



Installatörsföreningen gör en storsatsning, med hjälp av Svenskt Projektforum.

Sid 22–23

### Så får du verklig förändring

Hur kommer det sig att projektresultatet inte alltid blir som man tänkt sig?

Sid 24



## JUBILEUM

### Nu fyller vi 50! Det ska firas!

Sid 6–9



Han är bäst!

Sid 10–12



## PROJEKTPLANERING

### Den viktiga implementeringen

Så gick det till att lägga upp ett nytt projektplaneringssystem.

Sid 13–15



## FORSKNING

### De senaste trenderna inom projektledning

Marcus Lindahl berättar vad som gäller i framtiden.

Sid 20–21





## CITATET



*"Det är 100 procent troligt att du inte träffar med de skott du inte skjuter."*

WAYNE GRETZKY

## Projekt VÄRLDEN

### SVENSKT PROJEKTFORUM

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

### ANSVARIG UTGIVARE

Petter Frynegård  
petter.frynegard@projektforum.se

### REDAKTÖR

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

### PRODUKTION

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

### ANNONSER

Pia Lundgren 08-22 14 13  
pia.lundgren@projektforum.se

### ANNONSMATERIAL

Se projektforum.se/projektvarlden  
e-post: andreas@ifkmedia.se  
Bilagor: Arkitektkopia, att: Pipeline/Roos printing,  
Johannesfredsvägen 15, 168 69 Bromma.  
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 2018 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

# Ett spännande jubileumsår

**V**i har ett spännande år framför oss med många aktiviteter på gång. Svenskt Projektforum firar 50 år vilket du kan läsa på följande sidor och som vi får anledning att uppmärksamma framöver.

I december genomfördes konferensen Projektforum, med många intressanta föreläsare. Det blev ett mycket lyckat genomförande med cirka 200 deltagare som samlades på hotell Hilton vid Slussen i Stockholm. Och temat för dagen var Innovation. Vi fick bland annat lyssna till Per-Olof Sandberg och Christina Rydgren som berättade om vilket ledarskap som behövs i dag och i framtiden.

Ylwa Glismann som berättade om ICPL – Installationsbranschens nya certifiering där Svenskt Projektforum står för en av modulerna. Och Märtha Rehnberg som talade om teknologiutvecklingens framfart. Det var en spännande dag med många tankeväckare. I december hölls även en separat julfrukost där Markus Hällgren, professor i företagsekonomi vid Umeå Universitet, berättade om insikter från Mount Everest kopplat till projektgrupper på arbetsplatsen.

I början av året har Installationsbranschen påbörjat certifieringar enligt det nya upplägget där Svenskt Projektforum bidrar med en modul, vilket känns jättekul! Läs mer på sid 22–23.

Framöver har vi många aktiviteter på gång. Nätverksträffar är inbokade inom olika områden såsom Myndighetsnätverket, PEP-assessor nätverket och ABC-nätverket, det senare för dig som är certifierad.

Utvecklingen av nya produkter fortskrider, såsom Agila certifieringsprodukter och Project Excellence.

I april är det dags för årsmöte då vi bland annat sammanfattar året som gått och utser styrelse och verksamhetsplan för nästa period. Och i maj har vi Projektverktygsdagen att se fram emot.

Jag hoppas också att du som läser tidningen även följer oss på våra olika sociala medier som LinkedIn och Facebook. Där lägger vi ut information löpande om vad som är på gång inom Svenskt Projektforum.

Slutligen vill jag uppmuntra dig som funderar på att engagera dig på ett eller annat sätt i någon av föreningens aktiviteter, eller du som vill certifiera dig under 2018, att kontakta kansliet.



Petter Frynegård  
Ordförande Svenskt Projektforum

Webbinarium:

”Bli framgångsrik  
med projekt-  
hanteringen”  
Effektivisera med rätt  
IT-stöd, anmäl dig  
via [canea.se](http://canea.se)



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**  
SÄKÄR ENERGI

**SVEBA  
DAHLIN**

**SVEVIA**

  
TEKNISKA VERKEN  
I KIRUNA AB

**LKAB**

**KRAFT  
POWERCON**

**GRÄNGES**

**VÄSTRA  
GÖTALANDSREGIONEN**

Läs mer om CANEA Project på [canea.se](http://canea.se)

Kontakta oss via 010-459 00 00 • [info@canea.se](mailto:info@canea.se)

**CANEA**

# Svenskt Projekt

– Världens äldsta nationella projektförening?



Bild från 1984 av ett glatt gäng, de fyra grundarna. Från vänster: Bertil Magnér, Arne Antonsson, Torbjörn Wenell och Harry Nygren.



Bild från 1987 då föreningen anordnade ett "ADB-symposium" Med dagens termer IT-konferens.

**Ja, jag tror faktiskt att vi var först, även om Norge kom snabbt efter. Den danska föreningen startade 1975, Finland 1979 och Island 1984 för att nu se på de nordiska föreningarna. Låt mig inledningsvis berätta lite om situationen när föreningen föddes.**

TEXT TORBJÖRN WENELL

FOTO ARKIV

**1**960-talet var spännande. Det är nu som den moderna projektformen börjar utvecklas. Visserligen har det alltid funnits projekt av olika karaktärer och storlekar och visserligen skrev Daniel Defoe, "Robinson Crusoes pappa", redan 1697 i sin bok "An Essay upon Projects" om behovet av fler "Projectorer" – planläggare, projektmakare i samtidens England och deras roller för att åstadkomma förändring, utveckling och förbättring.

Utvecklingen av den "moderna" projektarbetsformen inleddes i Sverige under de första åren på 1960-talet. En av de viktigaste faktorerna som drev på var att Sverige i Viggenprojektet hade fått ett så stort och komplext projekt med många samarbetspartners att de gamla metoderna att driva projekt helt enkelt inte räckte till.

Motsvarande situation upplevdes i andra länder.

I USA, som var några år före oss, blev bland annat de gigantiska militära systemen och rymdprojekten pådrivare. Samtidigt hade datortillämpningarna även börjat inriktas mot att hantera administrativa rutiner, vilket möjliggjorde uppbyggandet av datorstödda planeringsmetoder. Det var inte så konstigt att fokuseringen på utvecklingen av projekthanteringen låg på integration, planering och styrning. Nya planeringstekniker växte fram, där PERT (Program Evaluation Review Technique) blev den mest kända och tillämpade.

Under de inledande åren skedde i princip all utveckling och projektutbildning inom ramen för de stora projekten. 1962 genomförde vi inom Viggenprojektet till exempel ett stort antal kurser i PERT-baserad





**Ett nordiskt möte. Nordnet 1993. Föreningen av tidigt ute med kontakter över landsgränserna. Till vänster Tor Ejredal från Norge. Till höger föreningens tidigare ordförande Sten Nordström.**



**30-årsjubileumet 1998. Från vänster: Harry Nygren, Torbjörn Wenell, Catarina Meland och Bertil Magner.**

projektplanering för representanter i de medverkande företagen. Några år senare skedde samma sak inom bland annat dåvarande statliga organisationerna Televerket och Atomenergi. När jag 1963 flyttade från Saab till Ericssons Militärelektronik i Mölndal så fick jag tillfälle att starta ett utbildningsprogram inom Ericssonkoncernen. En lite kul situation är att vi i Mölndal vid den tiden endast hade tillgång till en mekanisk hålkortsmaskin i vilken vi med framgång bearbetade PERT-planerna.

Det ökade intresset för projekt innebar att företagen i allt större utsträckning upplevde ett behov av att få grepp om hur projekten skulle hanteras. Projektmodeller började utvecklas i mitten av 1960-talet, vanligtvis i form av flödesscheman och ofta presenterade tillsammans med riktlinjer i rätt omfattande projekthandböcker.

I mitten på decenniet började vi inse att planeringen inte var allt. Jag försökte driva en tes om att projektverksamheten var något som kompletterade det ordinarie linjearbetet, en kraft vid sidan om ordinarie verksamhet. Det resulterade 1967 bland annat i en artikel om att utveckla projektverksamheten i matrisorganisationer med den fantastiska titeln "Ett horisontal-angrepp på vertikala funktioner".

Nu började också den öppna utbildningsverksamheten i projekt att ta fart. I de flesta fall var det vi konsulter

som utvecklade och drev kurserna. Vid ett seminarium i Projektadministration som jag arrangerade 1967 hade jag avslutningsvis lagt in en punkt för att undersöka möjligheterna av att bilda en intresseförening för projektledare. Bland deltagarna i seminariet fanns Arne Antonsson, Atomenergi, Bertil Magner, HIFAB samt Harry Nygren, Televerket.

Här är ett utdrag från anteckningar från ett seminarium i nätplanering den 24–25 april och den 8–9 maj 1967, Hagalundssalen, Solna: *Seminariet slutade med att deltagarna diskuterade möjligheten att få till stånd något organ för nätplanering i Sverige. Detta accentuerades bland annat genom att de olika konsultbyråerna och dataskinföretagen ej har kunnat få närmare samarbete för att utveckla företagsanpassade datasystem. För att undersöka möjligheterna av något organ för nätplanering i Sverige tillsattes en interimsstyrelse. I denna ingår Arne Antonsson, Atomenergi Torbjörn Wenell, Rationellt Näringsliv, Bertil Magner, HIFAB, Harry Nygren, Televerket.*

Studerar du inbjudningsannonsen på sid 9 så ser du att vi redan då diskuterade styrningen av företagens projektportföljer.

Tillsammans med mig själv "valdes" vi av seminariet till att bilda en interimsstyrelse för att undersöka och utveckla idén om en förening. Efter ett år var vi färdiga och

den 17 maj 1968 bildades Föreningen Nätplan, nuvarande Svenskt Projektforum.

Överingenjören och byråchefen Olof Hörberg vid Försvarets Materielverk var föreningens förste ordförande under åren 1968–1980. Hörberg var projektledare för flygvapnets system för luftbevakning och stridsledning, STRIL 60.

Att intresset för föreningen redan från början var stort märktes när föreningen arrangerade sitt första egna symposium 1969 med 200 deltagare.

### **Det finns inte bara ett sätt att leda projekt – det finns många!**

En av Projektforums viktigaste insatser har varit att belysa skillnaden i projektledning mellan olika typer av projekt i skilda miljöer. Under föreningens första år ägnades därför stort intresse åt aktiviteter som att skapa en gemensam projektterminologi, jämföra prestanda av olika dataprogram och att försöka finna former för praktisk planering och styrning av projekt i multiprojektmiljöer. Visionen var att vi skulle kunna tids-, resurs- och kostnadsplanera företagens totala projektverksamhet baserad på en fastlagd prioritering mellan projekten. Det var och är fortfarande naturligtvis svårt, även om projekten då var mer "planerbara" än dagens.

Samtidigt som modeller och verktyg förfinades så kom intresset att fokuseras på de "mjuka delarna" i projektverksamheten. Hur bör projekten organiseras och hur fungerar de tillsammans i en multiprojektmiljö? Samverkan inom matrisorganisationer och med projektets omvärld var tidigt en stående punkt på alla agendor. Fortfarande är samverkan mellan projekt och linjeverksamhet en aktuell fråga i många företag.

Vi funderade vidare på hur ledarskapet ska vara när det är som bäst, hur vi coachar och får projektgrupperna att överträffa sig själva och mycket annat. Rollen som projektledare blev tydligare.

Ett av de problem som började bli tydligt redan i slutet på 1960-talet var att "allt höll på att bli projekt"! Intresset för att utnyttja projektformen i alla verksamheter utvecklades snabbt. Allt skulle PERT-planeras. Utvecklingen har fortsatt och det är inte underligt att man ibland talar om "projektförstoppning" som ett uttryck för att projektmassan blockerar sig själv.

### **Parallellorganisationen Svenska ProjektAkademien bildas 1994**

Många av oss upplevde avsaknaden av akademisk forskning inom projektområdet. Därför togs 1994 initiativ till att bilda Svenska ProjektAkademien som en systerorganisation till Projektforum. Akademien har med sina 30 medlemmar, en tredjedel ledande projektforskare, framstående projektledare och aktiva konsulter inom området, starkt bidragit till att den svenska forskningen inom projektområdet är i världsklass.

Varje år delar akademien ut en utmärkelse till Årets Projektledare och belönar framstående C/D-uppsatser inom projektområdet vid universitet och högskolor.

Projektforums och akademiens verksamhet samverkar på ett positivt sätt för att vidareutveckla projektformen och dess praktiska tillämpningar.

Dagens diskussioner handlar mycket om att försöka finna praktiskt fungerande former för att arbeta "agilt" och hur man ska agera när projekten blir allt mer komplexa. Har för övrigt inte komplexitetsbegreppet blivit ett modeord? Är man inte ledare för ett komplext projekt så blir man inte till exempel certifierad på någon högre nivå. Alla projekt är inte så komplexa som vi vill göra dem. De är kanske bara lite komplicerade, eller helt enkelt svåra.

Sven Antvik kommer i en artikel senare i år att belysa Projektforums ansvar för certifieringsverksamheten i Sverige.

Det är sällan som ett projekt misslyckas för att det är för tekniskt svårt! Därför vill jag intressera mig för hur vi ska kunna utveckla ledarskapet i projekt och bättre förstå varför vissa ledare är mer framgångsrika än andra. Är det deras förmåga att vara mer kreativa och flexibla och därigenom kan hantera störningar och avvikelser på ett bättre sätt? I en bok "Projektledarskap" (Studentlitteratur) fick jag förmånen att sammanställa intervjuer med de första 20 som utsetts till Årets Projektledare. Framgångskriterierna för lyckade projekt är projektledarens engagemang, energi, ledarskap och passion för projektet.

### **Projektforum som kulturbärare**

Föreningen har haft och har fortfarande en ofta underskattad funktion som utvecklare och bevarande av den svenska projektkulturen.

Jag anser att Sveriges framtida konkurrenskraft bygger på att vi, inom ramen för en allt mer globaliserad verklighet, kan behålla och utnyttja den svenska synen på projektarbete och på formen att arbeta tillsammans och göra det utan maktdistans, fastlåsta regelsystem och internationellt framkompromissade tillvägagångssätt.

Enkelhet och smidighet är och måste vara nyckelord för att få en effektiv projektverksamhet. Förmåga att motivera och aktivera medarbetarna, inspirera dem till engagemang och informera dem till medförståelse är avgörande. Begreppet "Åtagandestyrning", som jag gärna använder, beskriver på ett bra sätt vad den svenska projektkulturen handlar om. Vi har i Sverige uppfostrats att ta ansvar och göra det vi åtagit oss att göra utan omfattande och närgångna kontrollsystem.

Den svenska modellen ger projektledarna större frihet. Man kan, vill och får styra mot mål, resultat och effekter och inte stirra sig blind på metoder och regler. Man behöver inte standards och riktmärken och man får göra avsteg från projektmodellerna och fastlagda rutiner. Här har Projektforum ett stort ansvar som bevarare av vår projektkultur.

### **Projektforum 50 år – ett halvt sekel!**

Fantastiskt kul att få se sin "baby" bli så gammal och jag ser fram emot en fortsatt positiv utveckling och önskar föreningen all lycka till i strävan att göra Sverige bäst på projekt!





# En historisk tillbakablick i arkivet

Svenskt Projektforum började sin verksamhet som föreningen Nätplan (se annons här intill), bytte namn 1976 till Projektplan och 1991 Svenskt Projektforum. Samma namn fick respektive medlemstidning fram till år 2003 då tidningen fick det mer självständiga namnet Projektvärlden.

Inom föreningen pågår nu ett arbete med att scanna in alla gamla nummer som finns i kansliets arkiv. Tyvärr saknas några ex, se faktaruta.

Att gräva i arkivet är en spännande resa. Här hittar man många avgörande steg som projektbranschen tog på vägen till att projektledare blev en titel och ett yrke. Under 1970-talet talade man i tidningen inte om projektledning och projektledare. Däremot talade man om "nätplanering" och sedermera "projektplan". De engelska termerna Project Planning och Project

Management var dock etablerade.

I dagens Projektvärlden finns en eller två sidor som kallas Kurskalendern. Den fanns redan på 1970-talet, även om det då endast var en halv spalt, med begränsat antal utbildningar.

Under 1970-talet fanns också Internet. Men inte som vi känner det i dag. Då var det den internationella sammanslutningen som kallades så.

Föreningen anordnade konferenser i Sverige redan på 1970-talet, med så många som 200 deltagare.

Under detta jubileumsår planerar vi att publicera flera artiklar med anknytning till föreningens historia. Men vi behöver hjälp av er läsare. Har du minnen, skrifter, och framför allt bilder, så blir vi på redaktionen mycket tacksamma om vi får ta del av dem. Hör av er till andreas@ifkmedia.se.

## NÄTPLAN

är ett kort och bra ord om man i ett nötskal vill få in ett område som är i stark utveckling. Nätplanering, alltså.

\*Ett område som i hög grad angår ekonomer och som många sådana lärare ha anledning att intressera sig mer för än hittills. Det gäller inte längre bara att tidsplanera enskilda projekt: för dörren står tids-, resurs- och kostnadsplanering inom hela företaget...

\*Den 17 maj blir det på Svenska Teknologföreningens lokaler i Stockholm en heldag i ämnet med symposium i nätplanering och bildandet av en organisation för nätplanerare som programmets huvudpunkter. 30 kr inkl lunch och eftermiddagskaffe. Anmälan till fröken Lizzie Jansson STF-TLI kursverksamhet, Brunkebergstorg 20, Sth. 08/22 06 80.

**Annons från 1968 om att en ny förening, kallad Nätplan, skulle bildas. Det blev grunden till det som idag är Svenskt Projektforum.**



**Medlemstidningen i olika skepnader. Nätplan Aktuell, Projektplan PM, Projektforum och Projektvärlden.**

## Efterlysning

Finns det gamla ex av föreningens medlemstidning hos er medlemmar? Dessa saknar vi: hela årgångar 1972 och 1973. Två nummer (vår) 1974, 2 höstnummer 1975, nr 4-1980, hela årgångarna 1981 och 1982, nr 4-1983, nr 1-1984, nr 3 och 4-1985, nr 1, 2, 3-1986 och nr 1-1990. Vi vill gärna låna de saknade tidningarna för inscanning. Hör av dig till andreas@ifkmedia.se.

## Ordföranden för Svenskt Projektforum

Olof Hörberg, FMV	1968–1980
Sten Nordström, Vattenfall	1980–1988
Olle Broman, SKB	1988–1996
Bertil Andersson, eget	1996–1998
Catarina Meland, Ericsson	1998–2002
Håkan Sjöholm, ABB	2002–2007
Olof Molinder, eget	2007–2008
Johan Hydén, eget	2008–2009
Henrik Engdahl, Vattenfall	2009–2011
Anders Sandberg, Trafikverket	2011–2012
Rolf Berndtson, eget	2012–2017
Petter Frygnegård, Nordea	2017–



**Några av tidigare ordföranden, från vänster Olof Hörberg, Sten Nordström, Olle Broman, Bertil Andersson, Catarina Meland, Håkan Sjöholm, Rolf Berndtson och Petter Frygnegård.**

## Årets projektledare

# Ett värmländskt för



### **Wenells Mats Ragnarsson fick ett samtal med Sven Olsson, som valdes till årets projektledare 2017 av Svenska Projektakademien.**

TEXT MATS RAGNARSSON, WENELL MANAGEMENT

Projektet som utförts på Centralsjukhuset i Karlstad består av:

- Ett nytt operationshus med 15 operationssalar
- En ombyggnad av de befintliga operationssalarna till fem nya operationssalar
- En Sterilcentral, ny entré från norr, smärtcentrum, operationsmottagningar samt logistik och kringsservice

Projektet har bestått av 50 procent bygg och 50 procent teknik, det är alltså ett tekniktungt projekt jämfört med många andra byggnationer. Tekniken består av utrustning, el/svagström och rör, ventilation/klimat. Det startade hösten 2011 och var helt klart vid årsskiftet 2017/18. Ungefär 200 personer har utfört arbete i projektet och på det gemensamma projektkontoret har vi varit 45 personer

som jobbat med projektledning och projektering. Organisationen har bestått av Landstinget i Värmland som byggherre, Skanska som totalentreprenör och en mängd underentreprenörer. Entreprenaden har också omfattat köp och installation av fast utrustning till exempel pendlar, lampor och operationsbord, vilket är ovanligt, men har fungerat bra.

#### **Samverkan**

Hur får man det att fungera med så många personer inblandade från olika organisationer?

– Jag vill se det som ett lag, det är inte en enmansshow, vi har jobbat tillsammans i en så kallad partnersamverkan. Målet med partnersamverkan är att vi jobbar i Projektet AB. Oavsett var de kommer ifrån står det Pro-



# Bedöme i omvärlden

projektet AB på ryggen – så ska alla se det. Det gäller även de som är med från verksamheten, säger Sven Olsson.

På Landstinget i Värmland är man van att arbeta så här och har gjort så sedan år 2000. För att få det att fungera så har en hel del saker gjorts. Projektet har haft en startworkshop, workshops under vägen och undersökningar hur projektet mår. Man har satt in extra resurser vid behov för att underlätta.

Samverkan har skett både med hjälp av möten och många informella kontakter. Byggbranschen har traditionellt långa möten med många inblandade.

– Vi sa tidigt i projektet att vi ska göra något åt det. Vi ska ha effektiva möten, inte möten där man sitter av tiden. Det ska vara rätt personer på möten. Det här gäller alla, både projekt och verksamhetspersoner, säger Sven Olsson.

– Jag ville inte att vi ska skicka mail till varandra, sa att det är förbjudet att skicka mail. Då får man en del arga blickar. Mail är förödande i den här typen av projekt. Vi jobbar istället med en visuell projekteringstavla.

## Visuell projekteringstavla

Projekteringstavlan består av kolumner med fråga/svarsytor. Den som sätter upp en fråga på tavlan sitter inte och väntar på ett svar utan driver den tills man fått svar. Till skillnad från en mailkonversation där du kan skicka ett mail och sedan vänta flera dagar på ett svar. Det blir också visuellt, där det är flest lappar finns de flesta problemen.

– Denna visuella projektering har fungerat fantastiskt bra, säger Sven Olsson. Möten med 40–45 personer kan genomföras på en timme och sedan startas arbetsgrupper som jobbar med frågorna.

På mötet där alla deltar löser man inte problemen. I stället arbetar man i tillfälliga arbetsgrupper som sätts samman för respektive fråga. De börjar arbeta direkt efter det stora mötet och gruppen kan leva i två till fem månader, beroende på vad som ska lösas.

– Som ledare får man vara lite tuff för det får inte ske några problemlösningsdiskussioner på det stora mötet för då blir det två personer som löser problem och 35 personer som tittar på, säger Sven Olsson.

Det har varit en förändring för projektmedlemmar att gå från att sätta upp ett problem och vänta på svar till att driva frågan själv tills man får svar. När deltagarna väl började göra så, insåg man snabbt hur bra detta var och att man utnyttjar tiden och kompetensen i hela projektorganisationen bättre.



Foto: Skanska

**Projektet som utförts på Centralsjukhuset i Karlstad består av ett nytt operationshus med 15 operationssalar, ombyggnad av de befintliga operationssalarna, en sterilcentral, en ny mer funktionell entré, smärtcentrum, operationsmottagningar samt logistik och kringsservice.**

## Involvering av verksamheten

Det finns en hel del exempel på liknande projekt där man inte lyckats bygga lokaler och utrustning som är anpassade för verksamhetens, sjukvårdens behov. Hur har ni jobbat?

– Är det nån som vet hur det ska byggas så är det ju de som jobbar där. Den kunskapen måste man ta till sig men också bygga in en flexibilitet att klara framtidens behov, menar Sven Olsson.

Verksamheten har varit med från allra första början i projektet som delprojektledare och jobbat i projektet. De har tilldelats tid från sin ordinarie verksamhet att vara med i projektet. Just detta lyfter Sven fram som en framgångsfaktor då man ofta har en pressad situation i verksamheten och tvingas prioritera driften framför projektet. Projektet har haft fem delprojektledare med från verksamheten, från fasen innan projektet började hela vägen fram till operationssalarna var på plats. Deras kunskap och kännedom har varit mycket värdefull för projektet och gjort att man undvikt lösningar som senare skulle visa sig inte fungera...



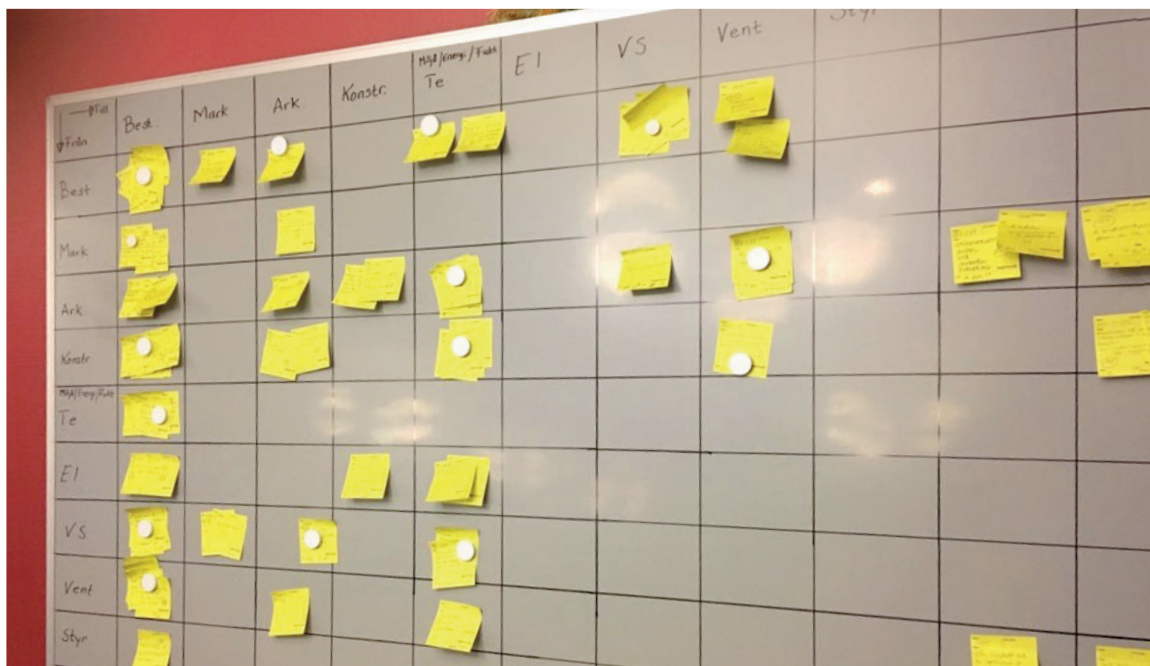


Foto: Skanska

**Projekteringsstavlan består av kolumner med fråga/svars- ytor. Denna visuella projektering har fungerat fantastiskt bra. Den som sätter upp en fråga på tavlan sitter inte och väntar på ett svar utan man driver den tills man fått svar. Det blir också visuellt, där det är flest lappar finns problemen.**

Ett konkret exempel är operationssalarnas storlek. Vi hade 50 kvm i förfrågningsunderlaget men uppfattade att det var svårt för verksamhetspersonalen att kunna ge återkoppling på om det var rätt.

– Vi byggde upp ett provrum tidigt på en vind och där fick man sätta in utrustning, köra runt sängar och röra sig, arbeta. Då kom vi tillsammans fram till att det borde vara 60 kvm för att det ska funka och så blev det, berättar Sven Olsson.

Detta medförde ganska stora konsekvenser då vi fick

bredda huset 2,5 m.

Operationer genomförs i de nya salarna sedan 2016. Det har varit en inkörningsperiod för personalen och vi har försökt underlätta den genom att en projektledare har varit utsedd för att förbereda och hålla ihop denna svåra fas. Samtliga operationssalar är också gjorda lika för att ge en igenkänning och flexibilitet.

För att hålla ångan uppe i ett så långt projekt som sex år genomfördes workshops och erfarenhetsmöten, där vi stämde av vad vi gjort bra eller dåligt, samt satte in åtgärder. Ett exempel på något som fungerat bra enligt projektmedlemmarna är den visuella projekteringen. Det har fungerat så bra att vi satte upp en visuell driftstart-verksamhet för att koordinera den delen.

### Digitalisering

Vi har jobbat helt digitalt med ritningshantering och inspektioner. Jobbat med iPads ute på bygget. Det innebär att alla har tillgång till den tredimensionella modell som vi ritat och kunde få en större förståelse än genom tvådimensionella tryckta ritningar. Det ger också fördelen att man hela tiden kunde se det senaste underlaget även om det uppdaterats. Kontrollinspektioner skedde med samma digitala underlag där man skrev in anmärkningar och iakttagelser samt noterade när de är fixade.

### Patienten i centrum

– Vi har jobbat med patienten i centrum, inte som en floskel utan fysiskt. Patienten finns fysiskt i mitten av anläggningen så de inte behöver springa runt på olika mottagningar. Vården kommer till patienten istället för att patienten är en kugge i ett maskineri, avslutar Sven Olsson.

### Jurys motivering

Sven har på ett tydligt och konkret sätt fört in och använt sig av många förbättrade arbetsätt när det gäller till exempel graden av digitalisering. Ett exempel är att arbetsmetoden BIM (Byggnadsinformationsmodeller / 3D-modeller) har använts konsekvent inte bara vid projekteringen utan också av alla ute vid byggplatsen. Detta har föregåtts av en utbildningsinsats där alla berörda fått nödvändig utbildning. Alla kvalitetsronder och besiktningar har genomförts med digitala hjälpmedel vilket minimerat risken för missförstånd. Det har också varit till stor hjälp vid driftsättningen av huset då allt i förväg kunnat visualiseras i 3D. All dokumentation om byggnaderna, inklusive dimensioneringsunderlag är lagrat i databaser för senare användning inom verksamheten.

Tydliga mötesstrukturer, beslutsvägar och kommunikation har varit andra framgångsfaktorer i projektet. Mantrat "ViKlart" istället för självklart, dvs. att bara för att jag förstår så är det inte självklart att alla andra parter tolkar på samma sätt, har etablerats och använts flitigt. Den som påtalar ett problem, "äger" detta problem tills en lösning identifierats. Alla beslut som togs i projektet nedtecknades i en "beslutslogg", som vid projektavslut omfattade cirka 2 500 poster.

Svens nytänkande har lett till att projektet, som första europeiska projekt, lyckas certifiera sig enligt LEED Healthcare Gold.

Svens ledarskap kännetecknas av följande beskrivning: Jobba som ett lag mot samma mål, var tydlig och krångla inte till det, ta inga genvägar, ha en tydlig beslutsordning, bli färdiga, var lösningsorienterad och lyhörd, värna om helheten, ha kul.



**Den viktiga implementeringen  
av ett projektledningssystem**

# **Att bygga en kinesisk SAAB**

**Saab Automobiles konkursbo köptes 2012 av kinesiska NEVS, vars plan är att bygga eldrivna bilar på den gamla Saab-plattformen från modellerna 9-3. Sedan dess har man inte hört så mycket om hur det gått. Men i december 2017 kunde den första elbilen rulla ut från fabriken i Kina. Bakom det resultatet finns mycket planering och noggrant arbete.**



Lennart Talp,  
NEVS

**A**tt växla över till elbilstillverkning med kinesiska ägare var som att börja en fordonsindustri på nytt. Framgången möjliggjordes bland annat genom att NEVS tog fram ett projektplaneringsverktyg och hur de implementerade det. Implementeringen betyder mycket för om ett projekt lyckas bra eller inte.

Lennart Talp har stor erfarenhet av projektledning och har varit med och drivit stora och långa projekt i många år, bland annat inom bilindustrin i både Volvo Lastvagnar och tidigare SAAB. Han har utbildat projektledare och styrgrupper och vet var problemen kan dyka upp. Lennarts erfarenhet är att det ofta är implementeringen som man inte alltid lyckas med, därför menar han att det är viktigt att lägga mycket fokus på den biten. Att skapa goda förutsättningar för att kunna projektplanera parallellt i multipla projekt lockade och är bakgrunden till varför han tackade ja till jobbet ansvarig för Manager Planning i ett projekt, där man byggde upp en projektplaneringsorganisation från grunden för att leverera komponenter till NEVS nya eldrivna bilar.

### En nystart behöves

När Lennart kom in fanns det inget planeringssystem att utgå från. NEVS hade arbetat till viss del i MS Projects och andra temporära system, så det behövdes en ordentlig nystart.

Lennart och hans team började med att sammanställa och skicka ut en kravspecifikation till olika tänkbara leverantörer.

Så här beskrevs syftet: *To enable and establish professional Lean Project Planning Management, where all stakeholders gains what is required, to secure the project deliverables.*

En viktig del av målet var att utveckla en projektmetodik som kunde möta NEVS krav och behov.

Man sammanställde svaren och bedömde de olika alternativen utifrån vad de kunde uppfylla och vad som saknades och behövde utvecklas. Valet föll på projektplaneringssystemet VPL (Virtual Project Leader®) från LEQM som är skraddarsytt för komplexa utvecklingsprojekt.

– Det här var en viktig punkt på vår resa, säger Lennart Talp, eftersom det är här man gör sitt konceptval. Utmaningen i vårt fall var att vi skulle arbeta med multipla projekt parallellt. Vi skulle komma att använda samma personal i flera projekt. Då visste vi att vi behöver arbeta "lean", enhetligt och ha en god översikt. Alla som arbetar i projektet måste kunna hantera systemet och kunna få ut det som de behöver.

### Processen styr

Lennart konstaterar att processen är det styrande, så att man får med sig alla människor som är inblandade. Projektplaneringssystemet skulle hantera projektplaneringsmallar, statusrapporter och resursplanering. Alla delar skulle vara lätta att förstå och hantera.

Tidplanen var ganska komprimerad. På våren 2016 inledde de med fyra veckors förstudie (där de delarna som beskrivs ovan ingick), en utvecklingsfas på elva veckor och sedan lansering i tre faser (fem, tio och 26 veckor).



Nevs har tecknat ett ramavtal med det kinesiska företaget Contemporary Amperex Technology.CATL, för att säkra leveranser av batterier.





**Nevs har fått en beställning om totalt 250 000 elfordon från Panda New Energy, ett leasingföretag inom elfordon baserade i Peking. Genom Nevs hälftenägda ägda fabrik i Fujian, har den första omgången om 100 000 kommersiella elfordon börjat levereras. Återstående 150 000 9-3 EV kommer att börja produceras i Tianjin under 2018.**

Ett delprojekt handlade om systemkonfiguration så att systemet skulle kunna fungera både i Sverige och i Kina. Ett annat handlade om resursplanering, ett tredje om statusrapporter som gjordes enhetliga och ett fjärde ett var att skapa planeringsmallar för hantering av alla artiklar i fordonsprojektet.

För att ha kontroll på hela implementeringen skapades en plan och en strategi för hur implementeringsprocessen skulle gå till.

### **Förstudie, utveckling och lansering**

Efter förstudien gjordes en avstämning med styrgruppen och därefter gick man in i utvecklingsfasen och lanseringarna i tre faser kunde ske med början på hösten 2016. Alla involverade (artikelägare, projektledare och linjechefer) fick utbildning i systemet och samtidigt hade en supportorganisation skapats. Det var då 130 personer direkt involverade, både svenska och kinesiska. I dag är över 400 personer involverade.

För att få det att fungera sattes en implementeringsstrategi upp med olika kontrollpunkter inlagda för att säkerställa att det skulle fungera inom olika områden. Det var bland annat kommunikation, organisation, utbildning, support och underhåll. Strategin förankrades i organisationen hos de 38 deltagarna i projektorganisation.

Organisationsmodellen innebar att ämnesexperter utsågs till respektive avdelning.

Utbildningen genomfördes successivt med alla grupper i organisationen och var en klassrumsutbildning med en uppföljande workshop. Slutligen avslutades projektet med att styrgruppen fick ge sitt godkännande när de såg resultatet från implementeringen.

### **Unikt projekt**

Det finns flera unika delar i projektet, en av dem är att systemet är skräddarsytt för NEVS och de förutsättningar som finns med två länder och olika kulturer.

LEQM som levererade VPL har varit högst delaktiga.

– LEQM har varit en väldigt bra partner i detta arbete, säger Lennart Talp. Vi omsatte deras system, ifrågasatte och testade gränserna. Vi ville ju få ut så mycket som möjligt ur systemet. Fördelen att samarbeta med en mindre leverantör är att vi får hög prioritet, de allokerar sina resurser och därmed får vi väldigt bra service.

– Målsättningen med ett leverantörsförhållande är att sträva efter ett partnerskap, säger Lennart Talp. Och det fick vi med LEQM. De levererade till 100 procent, de gav oss bra råd och vi fick möjlighet att påverka. Allt från de stora frågorna till användarmanualen, som kan vara nog så viktig.

# Lyckas med projekt genom aktiv styrning

**Vikten av internationella standarder inom projektområdet kan inte överdrivas. Det ger förutsättningar för ett gemensamt arbetssätt kring projekt och förhoppningsvis bidrar det även till att fler projekt blir lyckade. Ett projekt kan anses lyckat om det går i mål på överenskommen tid och kostnad med ett resultat som leder till att önskade effekter uppnås internt eller externt. Men det gäller att projektet styrs på rätt sätt.**

TEXT LARS FRIDELL OCH LEIF ÅBERG, PEJL AB



Lasse Fridell och Leif Åberg.

I slutet av juni 2017 publicerades den nya internationella och svenska standarden Governance för Projekt, Program och Portföljer (SS-ISO 21505:2017 *Vägledning för styrning av projekt, program och portföljer*). Governance kan översättas till styrning. Den kompletterar standarden för Projektledning som kom i en svensk översättning tidigare under året (SS-ISO 21500:2012 *Vägledning för projektledning – Begrepp och processer*).

## Projekt är en ledningsform

Den nya Governance-standarderna lyfter fram att styrningen av portföljer, program och projekt ingår i ett företags ledningssystem. Det innebär att projekt ska hanteras som en ledningsform, det vill säga ett sätt att styra och organisera arbetet på. Projektformen, genom dess tillfälliga organisation och roller, kompletterar och ersätter därför tillfälligt det vanliga linjearbetets permanenta organisation och befattningar.

Eftersom ett projekt per definition är unikt i någon mening går det inte att i förhand exakt lägga fast vare sig tid, kostnad, resultat eller effekt. Det är en av anledningarna till att man valt projektformen. Även om man lägger ner mycket tid för planering kan man vara säker på att det aldrig blir exakt som man planerat. Man får helt enkelt nöja sig med ett beslutsunderlag som är på tillräcklig nivå för att man ska kunna ta beslut om att starta, fortsätta och så vidare. En förutsättning för att detta ska fungera är att man löpande styr projektet genom alla projektsteg och faser. Det är här governance kommer in.

## Ansvar för styrning ingår i projektorganisationen

Förutom att styra samtliga utvecklingsinsatser på portföljnivå, som i grunden är ett verksamhetsansvar, måste styrning även ske på program- och/eller projektnivå. Om man studerar de nya standarderna framgår det att styrningen ligger utanför program- respektive projektorganisationerna. Man kan då ställa sig frågan hur man löpande kan styra mot överenskommen tid, kostnad och resultat om inte styrningen utförs inom programmet/projektet? Och hur ska man kunna uppnå effekterna om styrgrupperna inte samtidigt bevakar effektperspektivet?

Borde det inte vara så att ansvaret för styrningen av programmet/projektet ingår i program-/projektorganisationen samt att effektstyrningen är en integrerad del av styrningen på samtliga nivåer, det vill säga på nivåerna portfölj, program och projekt? Om man inte tydliggör styrgruppernas ansvar för styrningen, inklusive effektstyrningen, på samtliga nivåer samt organisatoriskt ger styrgrupperna rätt förutsättningar att styra kommer sannolikt inte antalet projekt som anses lyckade öka framöver, trots nya internationella standarder.

### Styra verksamhet (Verksamhetsstyrning)

Med stöd av beskrivning av styrningen av hela verksamheten (Ledningssystem)

### Löpande verksamhet/produktion

Exempelvis sälja/tillhandahålla produkter/tjänster och myndighetsutövning.

### Lednings-/genomförandeform

Styrning:

Styrning av den löpande (ordinarie) verksamheten/produktionen för att uppnå verksamhets/produktions-/affärsmål (Produktionsstyrning)

Organisation:

Permanent organisation och befattningar i ordinarie verksamhet (Linjeorganisation).

### Förändringsarbete

Exempelvis utveckla produkter/tjänster, arbetssätt och stöd.

### Lednings-/genomförandeform

Styrning:

Styrning på olika nivåer av förändringsarbete för att uppnå effektmål för den löpande verksamheten/produktionen och kund (Förändringsstyrning).

Organisation:

Tillfällig organisation och roller i portfölj, program och projekt.



# ekt rning



**Projekt är inte något man kan beställa. Man bör istället säga att man bedriver projekt, ett sätt att styra och organisera arbetet på.**

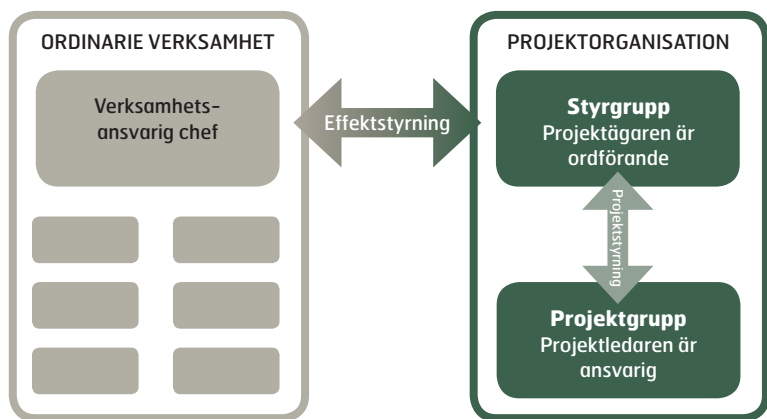


#### Pejls modell

Pejls modeller för portfölj-, program- och projektstyrning utgår från det synsätt som presenteras i artikeln. Pejls modeller ingår i ledningssystemet och är ett komplett ramverk för förändringsstyrning, som hanterar all governance/styrning på olika nivåer i utvecklingsverksamheten.



Projekt kan jämföras med ett företag (ett företag i företaget), där det utöver VD-rollen finns en bolagsstyrelse. På samma sätt som en VD ansvarar inför styrelsen, ansvarar projektledaren inför styrgruppen. Projektet består därför av två grupperingar där projektägaren, som ordförande i styrgruppen, ansvarar för styrgruppsarbetet och styrningen av projektet mot effektmålen, medan projektledaren ansvarar för att styra och leda arbetet i projektgruppen (deltagarna) och att leveranserna sker i överenskommen tid, kostnad och resultat.



**Håll isär beställarrollen och projektägarrollen**

Med synsättet på projekt som en ledningsform tydliggörs även vikten av att hålla isär ledningsformen projekt och ett beställar-/leverantörsförfarande. Ofta sammanblandas en beställarroll med den roll som ansvarar för styrningen av projektet, det vill säga projektägare/styrgrupp, trots att de ansvarar för helt olika saker. Ibland kallas till exempel den som ansvarar för styrningen av ett projekt för projektbeställare eller bara beställare och man uttrycker till och med att man "beställer ett projekt". Genom att

man nu tydliggör att projektformen är en ledningsform framgår även att projekt inte är något man kan beställa. Man bör istället säga att man bedriver projekt, det vill säga det är ett sätt att styra och organisera arbetet på.

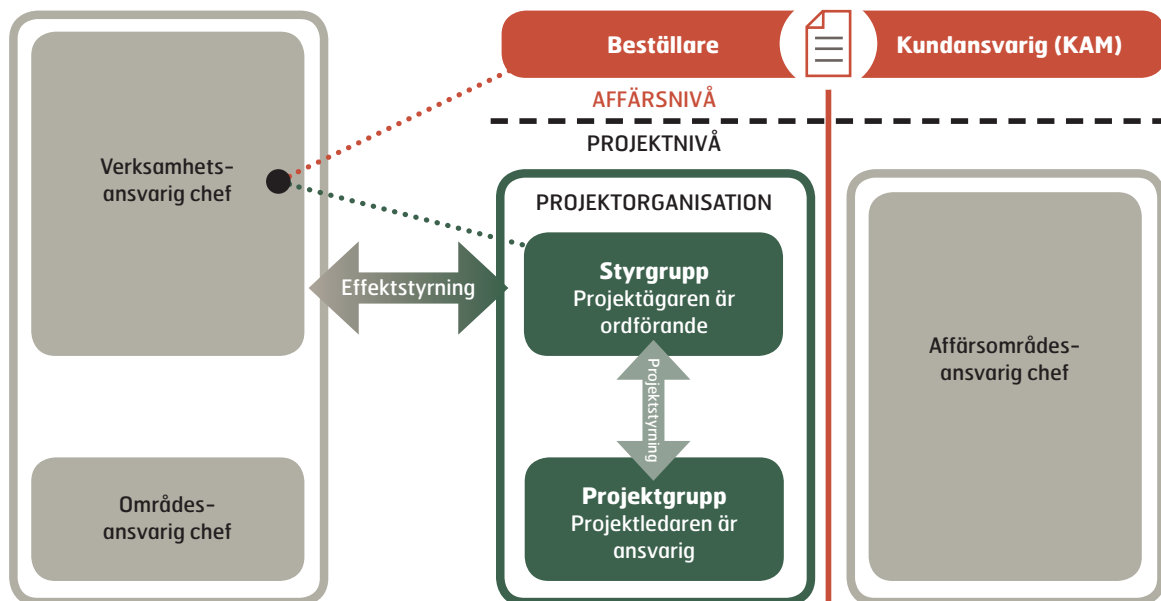
Projektägaren styr tillsammans med styrgruppen projektet mot uppsatta mål. Denna roll är en aktiv roll, som har löpande dialog med projektledaren. Självklart bedrivs det ofta projekt där man samtidigt har en relation med en leverantör, det vill säga en beställar-/leverantörsrelation. Det kan styras och organiseras på lite olika sätt, men gemensamt för de olika alternativen är att man beställer kompetens eller resultat från en leverantör. Beställarrollen förutsätter inte att man är aktiv på samma sätt som man är i projektägarrollen och man ansvarar inte för styrningen av projektet. I detta fall hanterar beställarrollen bara den affärsmässiga relationen med leverantören, där ett avtal ofta upprättas efter en beställning och ett offertförfarande. Självklart kan dock beställaren vara samma person som projektägaren.

Varför är det då viktigt att förstå att projekt är en ledningsform och man ska hålla isär beställarrollen och projektägarrollen? Jo, för att projekt ska lyckas krävs en aktiv och dynamisk styrning från projektägare och styrgrupp, där man löpande hanterar nya omständigheter som påverkar förutsättningarna att uppnå målen. Om man som ytterst ansvarig för projektet, det vill säga projektägare, istället uppfattar sig som en beställare som lämnat en beställning, finns risken att man inte hanterar styrningen på det aktiva sätt som krävs för att projektet ska nå sina mål.

Sammanfattningsvis är det mycket positivt att det nu tydliggjorts att projekt är en ledningsform och att styrperspektivet lyfts fram. Med ett gemensamt synsätt kring projekt som ledningsform ökar förhoppningsvis förutsättningarna för att lyckas med projekt.

**BESTÄLLARORGANISATION**

**LEVERANTÖRSORGANISATION**



# PPS tar din projektledarkarriär till nya höjder!



[tieto.se/pps](https://tieto.se/pps)

**tieto**



# De senaste trenderna inom projektledning

Resan in i det så kallade kunskapssamhället går med högre och högre fart där vår konkurrenskraft stavas kunskap och innovationsförmåga snarare än tillverkning och rationalisering. Förmågan att behålla initiativet och samtidigt klara av en allt högre hastighet i utvecklingen av nya integrerade varor och tjänster sätter stark prägel på vår kanske vanligaste organisationsform.

TEXT MARCUS LINDAHL

## MARCUS LINDAHL

är professor in Industriell Teknik vid Uppsala Universitet. Han bedriver forskning kring ledning och organisation av projekt. Ett större pågående forskningsprojekt handlar om innovation och utveckling i konservativa miljöer och marknader.





**P**rojektområdet är inne i en period av särskilt snabb utveckling och omvandling. I någon mån kan man spekulera om inte just projekt är lite av en "perfekt storm". Vi ser generellt en snabb omvandling i samhället, i det offentliga såväl som i affärslivet. Projekt är överallt – om allt.

Inventerar man projektröster bland kunskapskonsulter, projektledare, tryckare, bloggare och otaliga "think-tankers" står vi inför en hel uppsjö nya trender, nu på tröskeln till 2020-talet. Flera av dessa trender är i allra högsta grad pågående – med det siamesiska tvillingparet *digitalisering och globalisering* som dess gigant – har vi levt med i flera decennier redan nu. Deras omvandlingstryck synes inte minska utan snarast öka.

Utan att tveka kan vi konstatera att den digital-globala revolutionen förmodligen är det mest omvälvande världen hittills skådat. Och, vi är fortfarande bara i början av vad denna revolution har att åstadkomma på projektledningsområdet. Då handlar det inte om att Gantt-schemat blivit digitalt och flyttat in i Excel eller att vi alla fick en dator att spela Tetris på i väntan på nästa e-mailade framstegsrapport. Det är vad britterna säger: det är inga småpotatis.

*Digitaliseringen* är en förutsättning för och katalysator av det vi kallar globalisering. Utan den förra är inte den andra mycket att tala om. Digitaliseringen har i ordets djupaste bemärkelse inneburit en närmast revolutionär upplösning av både tiden och rummet. Vi kan driva projekt runt hela jordklotet över alla dygnets timmar med medarbetare i Stockholm, Delhi, Sydney och San José. Ett schysst höghastighets Wifi gör det möjligt att byta kontoret i Lissabon mot ett strandcafé i Cascais. Inte nog med det. Vi kan och måste i allt större utsträckning konkurrera med fler potentiella leverantörer av liknande varor och tjänster på global basis.

### De senaste trenderna

Detta leder oss till en annan trend med samma digitala-globala rötter. Projektledning? Lägg ut det på entreprenad! Varför sitta på sådan dyr kompetens som snabbt blir sur, grinig och förlegad – köp in en fräsch, uppdaterad projektledare när det behövs. Eller varför inte lite mer avancerad outsourcing? Lägg ut hela klabbet offshore. Varför betala dyrt hemma när man kan få billigt borta?

Den starkaste trenden just nu inom projektområdet är ändå de nya metoderna. Det skall vara agilt i år. Alla gör det, påstår att de gör det eller vill i alla fall göra det. Inga mål och ingen projektledare, ja inte ens ett rekorderligt projekt i många fall.

Självorganiserande grupper, kollektiv problemlösning, användarberättelser och löpande omtag. Ingen tycks vilja ha traditionell projektledning längre. Så långt från Vattenfallsmodellen man kan komma tycks det. Detta är nu det nya mainstream inom allt fler branscher. Mjukvara och IT, ja självklart, men också utveckling av radiostasstationer, högspänningsbrytare och linjäracceleratorer för avancerad strålbehandling kan sättas samman agilt.

### Agilt är ett digitalt barn

Det digitala där då? Jo, agilt är faktiskt ett digitalt barn även om det föddes i finmekanikens utvecklingsvaggan. En analog födsel kanske, men uppväxten är digital. De som utvecklade de agila metodikerna till det de är i dag var ett gäng på sin tid stöddiga, auktoritetsskygga och lite introverta typer. De kom från ett annat håll, de var programmerare som brottades med föräldrade och stela chefer med stela och blytungna modeller för programutveckling till de nya underbara datorerna. Tetris för den trötte projektchefen och styrprogram för den interkontinentala missilen.

Bakom nästa digitala hörn står nu AI. Föreställ dig din nya projektassistent (eller varför inte din nya projektledare). Säg hej till "ProjektBot" som utan ansträngning och med matematisk precision planerar, följer upp och kalkylerar framdrift, kostnadsutveckling och tidsbudgetar. "ProjektBot" håller i möten, följer upp aktivitetsplaner, coachar dig och dina medarbetare och förhandlar om förändringar i scope med "BeställarBot". Det är, med Aldous Huxleys termer, till en skön ny värld som vi projektörer mornar oss i just nu.

Men innan vi säger tack och adjö, vill jag som "la piece de la resistance" avsluta med att lyfta fram den digitala omvälvningens viktigaste och kraftfullaste gamechanger. Det gäller några riktiga "enfant terribles". Det är – menar jag – alla de unga människor som i dag ger sig in i projektvärlden.

**Unga kunniga och rastlösa digitalister – välkomna till denna sköna nya värld! Projekten behöver er. Nu blir det åka av!**

### Projektledare har varit ett drömjobb de senaste åren

#### De ungas drömjobb

Förra året toppade projektledare listan för ungas drömjobb enligt Manpowers årliga undersökning. Det var inte heller något undantag. Projektledare har stadigt legat på den övre tio-i-topp halvan av drömjobb de senaste åren, nationellt såväl som internationellt.

Från universitet och högskolor över hela världen står horder av högutbildade och hungriga individer och trampar otåligt för att med liv och lust kasta sig in i projektäventyret. Man borde kanske kalla dem cyborgs en blandning mellan människa och maskin – de har redan den digitala världen inskriven in sin DNA där obegränsade överföringshastighet, full mobilitet och digital interaktion är självklarheter.

De flesta är också rentav uppväxta med ett agilt förhållningssätt. Självorganisering, självbestämmande, kollektivt ledarskap och betoning på coaching – grundstenar i den agila ledningsfilosofin – är ju ganska långt den digitala generationens egna ledord.

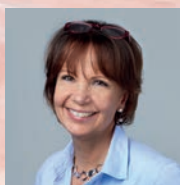
Unga kunniga och rastlösa digitalister – välkomna till denna sköna nya värld! Projekten behöver er.

Nu blir det åka av!

# Syns man inte så

**Kartläggning av kompetens och luckor, men också ett sätt att synliggöra branschen. Det är tanken när 5 000 projektledare inom installatörsbranschen kommer att kunna genomgå en branschspecifik certifiering, ICPL, där Svenskt Projektforum hjälpt till.**

TEXT KERSTIN ENGLUND



**Ylwa Glismann är projektledare på Installatörsföreningen.**

**H**ur många har koll på installationsbranschen? Överallt där det byggs och renoveras förekommer det tekniska installationer av larm, el och värme, sprinkler, styr- och reglersystem, bland mycket annat. Installatörerna agerar ofta som underentreprenörer till bygfirmorna. De som ska bruka fastigheten vet inte alltid om att de finns.

## 5 000 projektledare

Att bli mer synliga är en av flera anledningar till att Installatörsföreningen nu satsar på att certifiera så många som möjligt av de 5 000 projektledare som finns på de cirka 3 700 medlemsföretagen i "Installatörsföretagen", bransch- och arbetsgivarorganisation inom Svenskt Näringsliv. Vilka kunskaper och kompetenser förväntas en projektledare i installationsbranschen ha? Förväntningarna på installationsbranschens projektledare ökar både bland arbetsgivare och kunder. Fram till nu har det inte funnits någon branschstandard för att bedöma och kvalitetssäkra kunskaper som är nödvändiga för projektledaren

– Montörer och tekniker kompetensprövas för att vi ska få veta vad de kan och ska göra genom certifieringar och licensieringar med mera, säger Ylwa Glismann som är företagsrådgivare och projektledare. Men projektledaren som ska planera, samarbeta och leverera har vi inte samma koll på. De utbildningar som finns är ganska generella och inte tillräckliga för våra behov.

## En egen certifieringsmodell

För att råda bot på detta och synliggöra den projektledarkompetens som krävs, beslutade man att ta fram en branschspecifik certifiering – ICPL, vilket står för Installationsbranschens Certifierade Projektledare. I januari i år lanserades den.

– Vi lät ÅF göra ett antal förstudier och genom att fråga våra kunder vad de tyckte var viktigt fick vi en bruttolista på nästan 100 kunskapsbenämningar och

kompetenser som de efterfrågade, fortsätter Ylwa. Men det som stod ut var ledarskap. Alla pratade om det – personliga egenskaper och ledarskap. Kan man inte leda ett team och få människor att samarbeta och samverka med andra yrkesgrupper så är inte den teoretiska kompetensen lika mycket värd.

De 100 egenskaperna plockade man ner till tre huvudrubriker – generella, tekniska och ledarskap. De generella och de tekniska egenskaperna var det inga problem med, värre var det med just ledarskap.

– Att bedöma och formulera kompetens kring ledarskap hade vi inte någon erfarenhet av, säger Ylwa. Det hela kändes ganska oöverstigligt. Ett tag tänkte vi faktiskt lägga ner den biten, men så fick vi kontakt med Svenskt Projektforum som hjälpte oss att sätta ihop modulen kring ledarskap.

## Kartläggning av kunskap och kompetens

Installatörsföretagen har utarbetat en modell som ska möjliggöra kartläggning av kunskaper och kompetenser. Kartläggningen kommer, utöver att identifiera styrkor, också att belysa områden där projektledare och arbetsgivare bör överväga kompetensutveckling. Projektledaren kommer där att prövas mot generella och tekniska områden, men också inom ledarskap.

– Projektledare inom installationsbranschen är ofta rekryterade från montörs- och teknikerledet, säger Ylwa Glismann. Förhoppningen är att kartläggningen ska leda till vilja att skaffa sig ytterligare kompetens och så småningom bli certifierad som ett kvitto.

## Vinster med certifiering

Vad kan det då innebära för vinster och resultat med certifiering, förutom att göra branschen mer synlig?

– För projektledaren själv är fördelarna många, säger Ylwa. Det tydliggör förväntningarna på projektledarrollen och skapar en tydlig karriärstege för individen. Det i sig är ett incitament för projektledaren att förkovra



# finns man inte

sig och utvecklas. Det ökar också medvetenheten om ledarskapets betydelse och ansvaret för att skapa bra arbetskulturer.

Fördelarna för kunden med certifierade projektledare är att projekten kan bli effektivare med matchad kompetens och behovsanpassade installationssystem. En dyrare installation i dag kan ge betydligt lägre driftskostnader på sikt, något som byggaren inte alltid har kunskap om.

Ylwa är också övertygad om att arbetsgivaren med certifieringsverktyget kommer att få en bättre överblick på företagens möjligheter att möta sina kunders behov. Stoppa in rätt kompetens på rätt projekt.

– Om projektledarna kommer tillbaka med röda siffror upprepade gånger så gäller det ju att ta sig tid att titta på vad som är fel och vad som kan göras för att vända utvecklingen, fortsätter hon. Certifieringsverktyget

kommer också att identifiera utbildningsbehov och hitta stjärnor och talanger som företaget vill anstränga sig för att behålla!

För installationsbranschen i stort är den stora fördelen möjligheten att öka lönsamheten genom effektivare projekt. Rätt kompetens till rätt projekt gör färre fel och snabbare produktionstid.

– Men framför allt så synliggör vi branschens kunskapsinnehåll och skapar ett större självförtroende hos oss som jobbar inom installationsområdet. Det kommer vi alla att ha stor nytta av, avslutar Ylwa Glismann.

## Fakta

Installations Certifiering i Stockholm AB (INCERT) - som är ett av SWEDAC ackrediterat personcertifieringsorgan - står för själva ICPL-certifieringen. INCERT har utformat en egen frågebänk och kartläggningsverktyget stod klart i januari 2018. Certifieringen lanserades samtidigt.



# Så skapas verklig

**Hur kommer det sig att projektresultatet inte alltid blir som man tänkt sig? Varför misslyckas så många omorganisationer? När man stuvor om i teamen eller ändrar på arbetsuppgifter uteblir resultatet? Varför blir en beteendeförändring bara en dagslända? När du faktiskt ser ett bättre resultat i att göra på ett annat sätt, men ändå inte fortsätter. Kenth Åkerman presenterar en modell för verklig förändring.**

TEXT KENTH ÅKERMAN

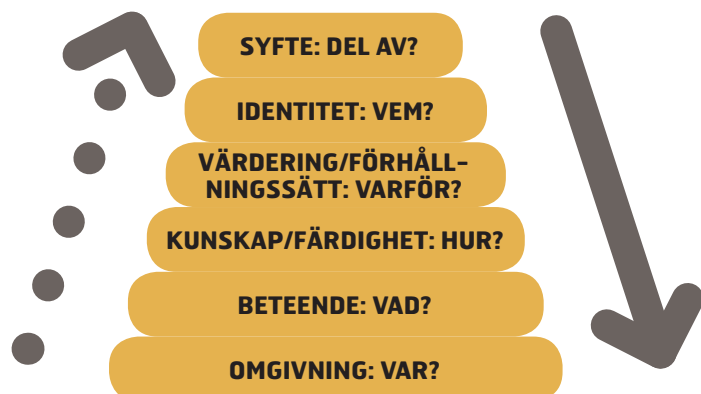
”  
Att  
ändra  
går fort,  
skapa  
en vana  
tar tid.  
”

**D**et handlar förstås om både struktur och hårdvara, men nyckeln sitter i kulturen och mjukvaran, alltså människorna som ska genomföra förändringen, skriver Kenth Åkerman, ledarskapsexpert och föreläsare inom ledarskap, motivation och förändring.

**Förändring för stunden eller nya goda resultat?**  
Förändring handlar inte om struktur, utan i första hand om hur vi tänker. Oavsett vilken väg förändringen tar: om det är utveckling, ett framåtskridande eller avveckling, ett steg bakåt, har vi alla stor påverkan på riktningen. Det är synen på förändring som behöver ändras och motivet bakom som måste tydliggöras.

*Människor gör inte alltid som det är tänkt, utan istället gör de som de tänker.*

Vad är förändring, vad driver förändring och hur blir du själv en aktiv del i förändringen? Samt inte minst hur leder du som chef och projektledare i en förändring? Jag ser tempo, tillgänglighet och teknik som tre stora skillnader från förr och idag. Information sprids fortare, kunskap är åtkomlig för alla. Förändring blir ofrånkomlig om man vill hänga med. Allt mycket tack vare ny teknik. Teknik som utvecklas av oss människor.



## Leda i förändring: varför, varför, varför?

Förändring får inte bli ett självändamål. Nya chefer har ibland mani på att göra organisationsförändringar för att visa att det sitter någon ny vid rodret. Man sätter igång nya projekt utan att ha tittat på den "stora bilden" och konsekvenserna. Vilket inte sällan resulterar i frustration och just frågan: varför? Efter förändringen sitter "samma apor kvar, fast i nya lianer", eller med ytterligare ett halvfärdigt it-system som inte lilar ihop med de man redan har...

Förändring får aldrig bli ett mål i sig. saker som fungerar bra ska bevaras. Människor är gärna med på förändring om och när man vet varför. Ju klarare mål, desto högre motivation.

- Se den "stora bilden"
- Prata om "varför"
- Skapa en gemensam målbild

Förändring kan handla om förändrat arbetssätt, förändrade roller, förändrade förutsättningar, ja, förändring är helt enkelt ett normaltillstånd. Paradoxalt måste du acceptera situationen innan du kan förändra.

Den brittiske biologen, zoologen och forskaren Charles Darwin konstaterade att: "Det är inte de starkaste, snabbaste eller smartaste som överlever. Det är de som är mest benägna att förändra sig." Ledarens tre kärnkompetenser sätts då på prov. Förmåga att *visionera*, vart är vi på väg? *engagera* och slutligen *genomföra* förändringen. Ledarens roll blir att själv stå för förändring och förnyelse. Att själv vara en förebild i förändringen. Att själv vara förändringsbenägen för att kunna leda i förändring, som leder till förändring. En framsynt ledare skapar trygghet i laget, samtidigt som han eller hon visar på riktningen och inspirerar verksamheten att nå visionen. Detta blir även en viktig roll och kärnkompetenser för en framgångsrik projektledare.

# g förändring

” Människor gör inte alltid som det är tänkt, utan istället gör de som de tänker. ”

## Så skapar du långsiktig förändring

När man gör en organisationsförändring har man ofta allt för stora förhoppningar på förändring i både beteende och kompetens, men den uteblir. Att byta ut datasystemet eller ändra organisationsschemat är exempel på detta. Att ändra omgivningen (var?) leder inte automatiskt till förändrat beteende (vad?), ännu mindre förändring av färdigheter (hur?). Däremot när du jobbar på värderingsnivå (varför?) kommer krav på ny kunskap och förändrat beteende sannolikt följa i dess fotspår.

Ändrade värderingar kräver ändrat synsätt, användning av annan kunskap och nytt beteende. Att på identitetsnivå (vem man är?) och på värderingsnivå arbeta med employer branding och företagsvärderingar är sätt som långsiktigt och uthålligt kommer få effekt i nivåerna under. Av denna anledning är arbetet med värderingar och verksamhetskultur så angeläget. Du skapar underlag för långsiktig förändring och inte bara en förändring för stunden.

## Vad är problemet?

När du som ledare coachar dina medarbetare, eller som projektledare träffar användarna gäller det att lyssna uppmärksamt och ställa frågor för att utröna på vilken nivå svårigheten sitter. Frågan som kan upprepas är: "Vad är problemet, egentligen?" Ju högre upp i hierarkin som du finner nöten och löser problemet, desto större blir troligen förändringen. Min erfarenhet säger mig att väldigt ofta sitter knuten i värderingar och på identitetsnivå. Du kan lösa problemet för stunden, genom att adressera en lägre nivå, men svårigheten tenderar att återkomma. Ett nytt system eller organisationsförändring kommer inte garantera ett nytt arbetssätt, helt enkelt.

Föreställningen om dig själv och verksamheten; om färdigheter, förhållningssätt, identitet och det högre syftet är kraftfulla. Dessa har också stor påverkan på beteendet. Om du har ett icke önskvärt beteende (i ord, röst eller handling), har du förmodligen en begränsande föreställning på högre nivå som styr beteendet. När det finns en konflikt mellan föreställningen och beteende vin-

## Tre exempel på förändringshinder



**1. Säljaren** som trots alla säljkurser eller nya stödsystem inte ändrar sitt sätt att jobba, där sitter kanske problemet på värderings- eller identitetsnivå. Man anser sig helt enkelt inte vara en säljare. Något som jag själv har stött på exempelvis inom finanssektorn. Man ser sig inte som säljare, utan som rådgivare och därmed kommer man att bete sig annorlunda i säljsituationen.



**2. Chefen** som har svårt att ta på sig ledarhatten. Att fatta beslut, ta tag i konflikter och driva igenom obekväma förändringar blir svårt om man själv ser sig som "en i gänget" och som "en medarbetare" istället för ledaren. Problemet sitter på identitetsnivån. Inte helt ovanligt i förändringsprocesser, där det ibland krävs modiga ledare som kan sätta ned foten och visa vägen.



**3. Administratören** som ska börja göra säljande samtal. Hon har inga problem med att prata med okända. Inga problem med att ringa administrativa samtal. Men när det gäller försäljning tar det stopp. Problemet sitter sannolikt på värderingsnivå, en övertygelse att man är dålig att på sälja hindrar henne från att göra ett bra jobb.

ner oftast föreställningen, det du tror på.

Förbättringsarbete måste pågå hela tiden, med fokus på varje aktivitet. Det tar tid, kanske flera år, men det är de små stegen som ger energi, inte så mycket målet i sig. Har ni fokus på resan kommer förändringsarbetet varit värt mödan oavsett om ni når målet eller inte. Det är resan som ofta är mödan värd. En förändring av arbetet, eller ditt liv för den delen, i positiv riktning är ingenting du kommer att kunna slutföra i dag, men du kan alltid börja i dag. Du har makten i din egen hand att kunna vara med och påverka.

## KENTH ÅKERMAN



är ledarskapsexpert, föreläsare och författare. Han är aktuell med den nya boken *Sluta chefa börja leda – Hur laget blir större än jaget* (RB Publishing).



Vinn Kenth Åkermans bok "Sluta chefa börja leda". Lös korsordet på sidan 34.

# Hur svårt kan det vara?

## Så hanterar du medarbetare som ställer andra krav på arbetsplatsen

**Många gånger har jag tänkt; Hur svårt kan det vara? Varför kan inte alla bara göra som vi kommit överens om? Vad är det som gör att vissa medarbetare vill gå mot strömmen på jobbet – trots att vi som ledare tycker att vi skapar de allra bästa förutsättningar för alla? Jag har tänkt mycket på detta och det finns säkert många flera orsaker än jag kan komma på. Men eftersom beteenden är situationsutlösta blir min slutsats att situationerna har förändrats över tid. Vi blir alltmer varandras arbetsmiljö.**

TEXT THOMAS LUNDQVIST, MOTIVATION.SE

**E**n medarbetare som för trettio år sedan satt i sitt eget rum och arbetade i sin egen takt var säkert inte en särskilt stor utmaning om det inte fungerade. När vi numera – direkt eller indirekt – påverkar varandra i öppna kontorslandskap ser situationen på arbetet helt annorlunda ut. Då kan det handla om ett stort antal personer på företaget som påverkas när individer inte mår bra eller känner sig förbisedd på jobbet.

Det ökade tempot, fler bollar i luften och att allt ska slimmas underlättar knappast. Utmaningen som vi ledare står inför i dag är att medarbetare som inte mår bra på arbetsplatsen lätt blir andras problem också. Deras arbetskollor tänker: "Hur svårt kan det vara?" och så är de dåliga spiralerna igång med prat bakom ryggen och psykisk ohälsa som följd.

Du tror och hoppas att de själva ska inse detta och hitta en egen lösning, men det är otänkbart. De har inte förmågan. De kan helt enkelt inte göra detta på egen hand precis lika lite som en rullstolsburen person kan resa sig utan hjälp, eller hjälpmedel. Jag vet att liknelsen är kontroversiell – men jag vill att du förstår allvaret. Vi tenderar nämligen att inte inse att psykisk ohälsa är precis lika begränsande som fysiska funktionsvariationer. Vi tror att man kan "skärpa sig". Så är det inte.

Och det är ditt arbete att hitta lösningar, hjälpmedel, strategier för att öka förmågan hos den medarbetare som behöver ditt stöd i sin egen personliga process. Här kommer några tankar som jag tror kan hjälpa dig:

### **Kartlägg problematiska situationer**

Observera medarbetare för att se i vilka situationer som de inte fungerar optimalt eller mår uppenbart dåligt. Ett enkelt och bra tips är att identifiera situationer där medarbetare upplever någon form av frustration. Frustration är nämligen ett första varningstecken på att det kommer att uppstå problem som gör att personen inte kan hantera situationen.

### **Få människor att känna sig sedda och betydelsefulla**

Fokusera på det positiva. Se alla rätt individer gör, istället för deras fel och brister. Om de är riktigt bra på något, låt dem då göra mer av detta, kanske bara göra detta under en längre tid, till och med? Jag vet att detta kan vara svårt, men gör ett ärligt försök. Blandade tjänster och att alla måste sitta i kassan varje dag är smart i teorin men passar inte dem som älskar att plocka fram varor och har en total oförmåga att hantera kunder i en kassa. Att plocka varor är enformigt och förutsägbart, vilket





**Vissa människor är känsliga för ljus, ljud och lukter på arbetsplatsen. Det är viktigare än du tror. Se till att arbetsplatsen är lugn i alla aspekter.**

kan vara en fördel om man har en oförmåga att hitta egen arbetsstruktur och har en bristande impuls kontroll.

### Skapa delaktighet och medbestämmande inom tydliga ramar

Vissa medarbetare fungerar bättre om de upplever viss egen kontroll. Kanske ska personen ansvara för en begränsad del av hyllan eller sortimentet, om vi fortsätter exemplet. Att ge en frustrerad medarbetare mer ansvar är faktiskt galet bra, effektivt och fungerar nästan alltid.

### Störande arbetsmiljö

Medarbetare påverkas mycket lätt av andra personer i dess omedelbara närhet, så kallad affektsmitta, vilket gör att placeringen av dem har stor betydelse. Du kanske tänker att det är tvärtom, att det är medarbetaren som stör – men vad kom först, honan eller ägget? Jag menar att det är medarbetaren som blir störd för att sedan störa de andra i arbetsgruppen. Se över arbetsmiljön och vidta åtgärder om det finns negativt påverkande faktorer.

Tänk på att vissa människor är känsliga för ljus, ljud och lukter som du kanske inte ens lägger märke till. Det är viktigare än du tror. Se till att arbetsplatsen är lugn i alla aspekter. Lugna färger på väggarna, lugn och tyst miljö och lugna kollegor ger lugn. Tänk dig ett bibliotek. Där vill du inte gärna skrika och prata högt, eller hur?

### Strategier och planer för att undvika besvärliga situationer

Om du noterar frustration hos medarbetaren och ser att en upptrappning av ett icke önskvärt beteende är på gång, är det viktigt att du har färdiga planer för att avleda och hantera detta. Ett exempel för att du ska förstå hur jag menar. Om du ser att det nya skiftet är på gång och du vet att personen upplever stress eller obehag när många personer ska samsas på ett begränsat utrymme,

kanske det är lämpligt att schemalägga att personen får sluta innan det nya skiftet kommer in.

### Tydlighet och struktur

Skapa en tydlig struktur och tydliga mål med stor begriplighet. Förutsägbarhet är ett nyckelord i sammanhanget. Då minskar risken för frustration som startar en upptrappning och slutligen brist på kontroll. Detta gäller också regler och liknande så att du inte får ett ifrågasättande hela tiden i verksamheten. Det skapar inte arbetsro.

Visa förståelse för att vissa arbetsmoment eller regler kan vara lite trista eller meningslösa. Att raljera eller bara bortse från detta genom att avfärda dem med att "allt kan inte vara lika kul på jobbet" är inte respektfullt. Gör i stället tvärtom och säg att du verkligen förstår att vissa moment eller regler är trista men att du ber dem att kämpa på. Det har oftast en mycket positiv effekt vid problem på arbetsplatsen. Detta sätt att bemöta medarbetare kallas "validering".

Vilken av dessa olika tankar kring medarbetare som ställer andra krav på tillvaron skulle du kunna testa redan i dag?

## THOMAS LUNDQVIST

är civilekonom och ledarskaps-expert. Thomas arbetar idag som författare, föreläsare och chefscoach. Hans passion för ledarskap och beteendeproblem är något som han vill sprida och dela med andra. På sajten Motivation.se kan du läsa hur Thomas skriver om ledarskap och beteendeproblem på arbetsplatsen.



"Vi använde CANEAs metod för hur man reviderar projekt i ett tids- och resursmässigt stort och strategiskt viktigt projekt. Systematiskt skaffade sig revisionsteamet grepp om ett såväl tekniskt som organisatoriskt mycket komplext projekt. Teamet från CANEA och E.ON följde metoden för projektrevision och allt eftersom blev hela bilden av projektets status tydlig. Revisionen gav oss värdefull information som blev till grund för avgörande beslut om projektets fortskridande. Jag är imponerad av resultatet och vill rekommendera andra att göra projektrevisioner systematiskt."

**Robert Tretinjak,**  
Programchef E.ON Elnät AB  
om Granska och utvärdera projekt

# Lyckas med tid, kostnad och kvalitet. Varje gång!

Vi erbjuder grund- och fördjupningsutbildningar inom projektledning och projektstyrning som ger dig nödvändiga kunskaper för att effektivt driva projekt i din organisation. Kontakta oss så berättar vi mer om hur vi kan hjälpa dig att lyckas med dina projekt – varje gång!

## ■ Granska och utvärdera projekt

Stockholm 19-20 mars 2018 • 20-21 augusti  
Göteborg 07-08 juni

## ■ Projektledning

Göteborg 19-21 mars • 07-09 maj • 02-04 juli  
Stockholm 09-11 april • 11-13 juni • 27-29 augusti

## ■ Leda komplexa projekt

Göteborg 12-16 mars  
Stockholm 21-25 maj

## ■ Nyhet! Smart kommunikation

Stockholm 20-21 mars  
Göteborg 25-26 juni



# Appar på jobbet och privat

TEXT SILVANA BALCANOVIC

## På Jobbet



### Kickstarter

Det här är appen för dig om detta numret av Projektvärlden har inspirerat dig att antingen förverkliga ditt projekt eller finansiera någon annans dröm. Oavsett om du är entreprenör eller investerare, vill satsa svenskt eller internationellt, så är chanserna för att du ska hitta en finansör eller projekt tämligen goda.



### Signal

IT-avdelningarna gillar inte osäkra lösningar, men Signal borde de inte ha några som helst problem med. Säkerhetslösningen är militärklassad och rekommenderad av självaste Edward Snowden. Säkrare app att skicka meddelanden över finns inte, så har du något riktigt kritiskt som behöver skickas, glöm SMS, Messenger, Mail och WhatsUp.



### VeeR

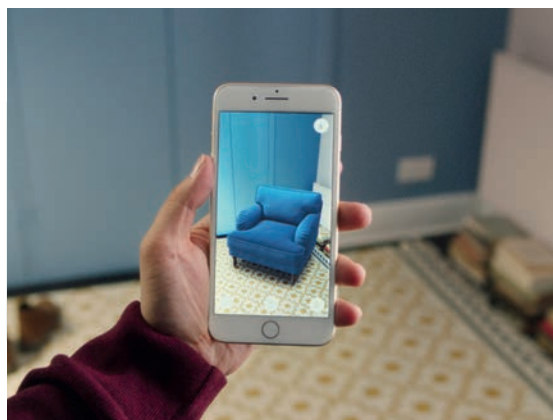
Det har hänt mycket på Virtual Reality-app-området senaste åren. I VeeR kan du antingen bara titta på andras Virtual reality/360graders filmer, eller själv lägga upp bilder från skidresan eller vägbygget och dela med dig till resten av familjen eller projektorganisationen.



### NKS

Nya Karolinska Solna har satsat stort på externkommunikation. Du kan lära dig mer om det nybyggda universitetssjukhuset och få en bild av hur det kommer att se ut när hela sjukhuset har öppnat. Via ett antal "hotspots" kan du läsa mer om olika delar av NKS och du kan också titta närmare på hur ett vårdrum kommer att se ut och få en uppfattning om huvudentrens magnifika storlek.

## Privat



### IKEA Place

Med hjälp av IKEA Place så kan du scanna av ditt rum med kameran, och börja möblera virtuellt i appen med hjälp av möblerna i IKEA-katalogen. När du sedan har inrett ditt rum färdigt och känner dig nöjd med slutresultatet, är det precis lika enkelt att beställa hem alla produkterna hem till dörren.



### CircleMe

Intelligent liten algoritm som baserat på dina intressen, hittar information om dessa intressen och skickar ut informationen till dig. Du kan också få rekommendationer om nya intressen (böcker, låtar och så vidare) baserat på vad du redan gillar.



### Tab

Så du har varit på krogen med kollegorna, och nu är det dags att dela upp kvittot. Tab förenklar fördelningen genom att du helt enkelt tar en bild på kvittot, specificerar hur den ska fördelas och ut kommer namn och summa. Enkelt och smidigt om det blir lite krångligt med papper och penna efter en sen kväll ute.



## Boka den 25 maj Flera nya nätverk på gång

Boka den 25 maj för då sker vårens stora konferens, Projektverktygsdagen. Just nu håller kansliet på att sätta ihop programmet, kontakter föreläsare och utställare. Hör av dig om du vill bidra med idéer på programpunkter som du skulle vilja ha med: [info@projektforum.se](mailto:info@projektforum.se)

Projekt nätverk är en viktig del av medlemskapet i Svenskt Projektforum. Vi erbjuder flera möjligheter att träffa andra, inspireras, byta erfarenheter och nätverka. Vissa nätverk träffas mer regelbundet, medan andra är tillfälliga. Läs mer på [www.projektforum.se](http://www.projektforum.se).

Den 31 januari startade Projekt nät-

verk ABC som vänder sig till dig som är certifierad enligt IPMA på A, B eller C-nivå. Ämnet för träffen var projektkommunikation och föreläsare var Karolina Wichman och nätverksledare Lars Devero, Lars är certifierad på B-nivå och arbetar för närvarande som Programledare för program "Slussen och spårutbyggnad Nacka".

## I styrelsen: Ulrika Backeström

### Vad arbetar du med?

Jag sitter i styrelsen för Svenskt Projektforum och till vardags håller jag till i Luleå och jobbar som projektledare i Region Norrbotten. Mitt fokus just nu är att vi ska utveckla och göra våra ledningssystem hållbart utifrån ett systematiskt kvalitetsarbete. Det känns som en spännande utmaning och jag har fått till en supergrupp som inte bara har hög kompetens inom området, de är även entusiastiska och vill vara med. Det är viktigt.

### Vilka framgångsfaktorer är viktiga för att lyckas med projekt?

Nyckeln är att samverka med andra för att lyckas. Det slår mig varje gång i projekten att det finns så mycket kompetens i en organisation. Jag kan inte sluta förundras över vilken kunskapsbank och vilja det finns hos medarbetare som vill vara med och förbättra verksamheten. Att då som projektledare få gå in i deras värld är fantastiskt. Att tillsammans med projektdeltagarnas olika erfarenheter ta fram de bästa besluten. Det är då vi får ett lyckat projekt som är hållbart på sikt.

Utmaningen är att projekt sätter dig på prov vad gäller uthållighet. Men med ett gott lyssnande och förstås en stor portion kraft och energi som du kan förmedla i gruppen, så har du större chans att lyckas.

### Vad är innovativa projekt för dig?

Att gå utanför ramen, att tänka utanför boxen. Jag brukar ta med personer i projekt med helt annat tänk än det traditionella. Projektdirektivet kan inte alltid förutse vad ett projekt kan göra, därav finns det sällan med i beställningen. Men att få den möjlig-

heten att under projektets gång ta tillvara på nya tankar som kommer till mig, kanske på en promenad.

Att sedan ta dessa idéer på allvar och gör något åt det. Även om det inte fanns med i den ursprungliga idén, så ska det finnas möjlighet göra det omöjliga möjligt. Att sen gå i mål och alla säger "wow" – det här hade vi aldrig kunnat föreställa oss, krävs förstås att beställaren har ett öppet sinne och kan se hur projektresultatet ser ut när det är helt färdigt och att dessa innovativa tankar kan bli verklighet.

Ett annat innovativt sätt att jobba i projektform är att göra mycket med lite resurser. Att vrida och vända på varenda krona gör att tankarna blir mer kreativa. Finns redan förutsättningar och resurser klara kan det kväva ett innovativt sätt att tänka.

### Hur tror du att projekt kommer att bedrivas i framtiden?

Projekt som arbetsform kommer bli alltmer vanligt i framtiden. Fler löpande utvecklingsarbeten på arbetsplatser som inte betecknas som projekt, skulle bli än mer lyckade om de hade projekt som arbetsform. Det gör att du steg för steg tar ett kliv framåt och minimerar risken att arbetet inte rinner ut i sanden.



Jag hoppas också att projektledaren får högre status än vad de har i dag. De får inte samma möjligheter att kompetensutvecklas inom ledarskap, som en chef i samma organisation får. Det är som om ledarskapet inom projekt inte har samma betydelse. För mig betyder ledarskapet allt.

Kan du inte leda dig själv eller projektdeltagarna, kommer du inte heller lyckas i ditt projekt. Därför önskar jag att projektledare får möjlighet att kompetensutveckla sig framöver.

Förutom styrelsearbetet i Svenskt Projektforum är Ulrika nätverksledare för norra delen av Sverige.

– Vi som är engagerade finns från Kiruna i norr till Skellefteå i söder, en spannvidd på 50 mil. Vi träffas några gånger per år för att dela med oss av våra erfarenheter och lära av varandra. Sedan byggs relationer upp och nya kontakter uppstår, vilket är viktigt i projektarbete.

# Vill du tillhöra gruppen som lyckas?

Vad är den viktigaste kritiska framgångsfaktorn för ett lyckat projekt? Svaret varierar till exempel beroende på vilket certifieringsinstitut som svarar. Låt oss ta några exempel. Vilken kompetens gjorde att Alexander den store, Julius Caesar, Djingis Khan och Napoleon uppfattades så framgångsrika? Vilken egenskap hade Mahatma Gandhi och Moder Teresa som gjorde dem till världens genom tidernas främsta och mest hyllade ledare och till skillnad från den första uppräknningen inte var yrkesmördare? Och vad hade Ed Smyle för egenskaper som ledde till att hans "The Tiger Team 1970" räddade livet på Apollo 13-besättningen?

Låt oss studera fakta. "International Journal of Innovative Research in Science" konstaterar att "Ledarskap och högsta ledningens engagemang är de viktigaste kritiska framgångsfaktorerna för ett bra projekt". Gartner har i januari 2018 en artikel om de fem viktigaste ledarskapsprinciperna för framgångsrika projekt och Taylor & Jones online (Informa) talar 2016 om "ledarskap som den viktigaste framgångsfaktorn för en ändamålsenlig implementation av projekt" det vill säga ett projekt som når sitt effektmål.

Vi definierar ledarskapet som den samlade förmågan hos en ledare att få människor att samarbeta, vara motiverade, lyckas, vara resultatorienterade, prestera över sin förmåga och samtidigt trivas och må bra och tillsammans lyckas

med projektet. Men räcker det med förmågan hos ledaren? Och vilka i ett projekt leder? Naturligtvis är projektledaren en ledare men också alla i teamet, alla intressenter, alla kunder och alla som vill styra projektet. Det betyder att en ledare alltid leder andra ledare som i sin tur leder andra, eller sig själva. Det betyder att projektledaren måste både leda sig själv, leda andra som i sin tur leder sig själva och andra. En form av ledarskapsbaserad samverkan. Det får mig att tänka på varför agila teamen ofta är så framgångsrika.

Men hur viktig är projektledarens kompetens vad gäller metoder, verktyg, tekniker, strategi och omgivningens påverkan på projektet? Naturligtvis oerhört viktiga. De kompetenserna måste projektledaren ha av hygienskäl.

Ed Smyle räddade livet på Apollo 13-besättningen genom att leda sig själv, leda sitt team, motivera och inspirera, hantera en kris, var oerhört resultatorienterad och vara en mästare på innovativt ledarskap. Ed Smyleys kritiska kärnkompetenser finns med som sex av tio kompetenselement för en IPMA-certifiering på Svenskt Projektforum.

Jag avslutar med några frågor: Är du en bra ledare? Vill du uppfattas som en bra ledare som bidrar? Vill du bevisa det? Enligt PWC har mer än 80 procent av världens lyckade projekt en certifierad projektledare. Vill du tillhöra gruppen som lyckas?



**IPMA**»  
international  
project  
management  
association

PER-OLOF SANDBERG  
CERTIFIERINGSANSVARIG  
SVENSKT PROJEKTFORUM

## B NIVÅ


**Erika Antonsson**, Göteborg Energi  
**Mattias Brostad**, Trygghetsrådet TRR  
**Bruno Kotovich**, Vestas Northern Europe  
**Antti-Jussi Lehtinen**, Vestas Northern Europe  
**Anna Melin** SLL, Trafikförvaltningen  
**Bart van Odijk**, Strukton Rail  
**Klas Sporre**, COWI AB  
**Anette Stengård**, AMF Pension  
**Robert Yeates**, Vestas Northern Europe

## C NIVÅ

**Åsa Bengtsson**, Vattenfall  
**Monica Bofred**, EVRY Sweden  
**Carl Camper**, Vestas  
**Jimmy Edman**, ÅF Industry  
**Jan Eriksson**, ÅF Industry  
**Christian Gustafsson** Lood, Vestas Northern Europe  
**Katrin Hellström**, Vattenfall  
**Peter Löfqvist**, Tele2 Sverige  
**Henrik Midenius**, Relacom  
**Ingunn Opheim**, ÅF Infrastruktur  
**Mario Petti**, Vestas Northern Europe  
**Marie Pilsmo**, EVRY Sverige  
**Mattias Törnqvist**, ÅF-Technology  
**Ludmilla Åttingsberg**, Emric

## D NIVÅ

**Emma Andersson**, Kalmar Kommun  
**Roberto, Arrey**, Eitech Engineering  
**Mia Bermejo**, Newton Kompetensutveckling  
**Jonas Edvardsson**, Kalmar kommun  
**Annette Finney**, Privat  
**Maria Holgersson**, Sigma  
**Miriam Johansson**, Billfinger  
**Pernilla Juto**, Kalmar kommun  
**Isak Ljung**, Kalmar kommun  
**Sebastian Olsson**, COWI  
**Emil Skönvall**, Privat  
**Jonas Stensson**, Benzlers  
**Åsa Stenström**, Swedbank  
**Emma Ståhlros**, Babs Paylink  
**Siv Timms**, Crosskey  
**Oskar Wallenthin**, Elicit  
**Ewa Wächter**, Volvo Cars



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

**Gör ert nästa projekt till en succé!**  
Vi erbjuder kurser i Projekt, Program och Portfolio Management, PMO, Nyttorealiserings, 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](http://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, B- och C-nivå (9 dagar)**  
**Praktisk projektledning, D-nivå (3 dagar)**  
**Projektledarskap (3 dagar)**  
**OBM – Organisationsutveckling genom beteendeförändring (3 dagar)**  
**Effektiv förändringsledning – metod (3 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




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

**Leverera framgångsrika projekt, gå utbildning hos CANEA!**  
**Kurser i St ockholm, Göteborg och Malmö**  
**Granska och utvärdera projekt, 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**  
**Förbereada och leda workshop, 1 dag**  
**Smart kommunikation, 2 dagar**

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




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

**Praktisk Projektledning – Att planera**  
Göteborg: 19–21 feb, 19–21 april, 16–18 maj  
Stockholm: 17–19 april, 28–30 maj  
Örebro: 16–18 april, 11–13 juni

**Praktisk Projektledning – Att leda**  
Göteborg: 19–21 mars, 21–23 maj  
Stockholm: 19–21 mars, 15–17 maj  
Örebro: 26–28 feb, 7–9 maj


**Practical project management, planning (eng):**  
Stockholm: 7–9 mars

**Informationshantering – GDPR** - Den nya dataskyddsförordningen i praktiken: Sthlm: 21 feb, Göteborg 15 mars.

**Att dokumentera i projekt. Sthlm:** 25–26 april 2018.  
**Örebro:** 22–23 mars, 22–23 maj.

**Att arbeta i projekt. Sthlm:** Mejla för intresse.

Sveriges största företags- och organisationsutbildare med det bredaste utbudet på 30-talet orter. Hitta fler utbildningar, datum och orter på [www.lexicon.se](http://www.lexicon.se)



**Pejl AB**  
08-732 80 35 pejlgruppen@pejl.se  
Information: [www.pejl.se](http://www.pejl.se)

**Öppna-, Interna- och Onlinekurser**  
**Portföljstyrning:** 22 mars, 23 maj.  
**Programstyrning:** 6 mars, 13 juni.  
**Styrgruppsarbete:** 7 mars, 9 maj, 13 juni.  
**Projektägarutbildning+cert:** 21 mars, 23 maj.  
**Projektledarutbildning+cert:** 13–14 mars, 25–26 april, 30–31 maj.  
**Projektledarutbildning erfarna inkl. cert:** 8 mars, 9 maj.  
**Praktisk projektledning metoder och analyser:** 22 mars, 17 maj.  
**Projektledarskap kommunikation och samarbete:** 25 april.  
**Pejl Effektanalys metodik:** 20 mars, 24 maj.  
**Introduktionsutbildning i projektarbete:** 20 mars, 9 maj  
**Förstudiearbete:** 2 maj, 13 juni.  
**Projektverktyg Smartsheet™:** 27 mars, 26 april, 31 maj.




**TIETO**  
070-237 97 73/ 010-481 00 00  
pps@tieto.com [www.tieto.se/pps](http://www.tieto.se/pps)

**PPS, Steg 1 grundläggande Projektstyrning (3 dagar)**  
Stockholm, Göteborg, Malmö och Linköping  
**PPS, Step 1. Conducted in English (3 dagar)**  
**PPS, Steg 2. Fördjupad projektstyrning (3 dagar)**  
**PPS, Projektledarskap. Ledarskapet i projektledarrollen (3 dagar)**  
**PPS, Styrgrupp och beställare.** Styrgruppens och beställarens 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)  
**PPS Effektstyrning.** Metodkurs om nyttorealiserings (1 dag)  
**PPS Agilt.** Stockholm (1/2 dag)  
Även företagsinternt enligt överenskommelse.

# Svenskarnas drömjobb: projektledare

**Administratör är inte längre svenskarnas drömjobb. Nu är det i stället ett jobb som projektledare som lockar mest, enligt Manpowers arbetslivspanel.**

Förra året toppades listan av administratör, medan projektledare låg på tredje plats. I år har de två jobben alltså bytt plats på popularitetsskalan.

– Projektledare är ett spännande yrke som både handlar om att driva arbetet framåt och att inspirera människor. Arbetet har ett konkret mål, en start och ett avslut, vilket tilltalar många, säger Lars Forseth, vd för ManpowerGroup Sverige.

Projektledare är ett drömjobb både bland

män och kvinnor, men det finns en liten skillnad mellan könen. Männerna rankar ingenjör och entreprenör allra högst, medan kvinnorna fortfarande har administratör som det ultimata drömjobbet.

Nästan varannan, 46 procent, menar att det som lockar mest med drömjobbet är möjligheten till personlig utveckling.

– Vi vet från tidigare Work Life-undersökningar att viktiga faktorer för personlig utveckling är möjligheten att lära sig nytt och att ta ett större ansvar på jobbet. Som projektledare får man ofta ta sig an nya utmaningar och är den som planerar, leder och styr arbetet, säger Lars Forseth.

## Svenskarnas drömjobb Tio-i-topp

- 1 Projektledare
- 2 Ingenjör
- 3 Administratör
- 4 Entreprenör
- 5 Ekonom
- 6 Äventyrare
- 7 Managementkonsult
- 8 Säljare
- 9 Författare
- 10 Kommunikatör/Marknadsförare





**LC<sup>2</sup>**  
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
- Preparandsimulatorn X-AM IPMA-IKM 4**, 10 h
- Preparandsimulatorn X-AM PMP 6th**, 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: 15 februari, 2 oktober  
Malmö: 24 september, 2 oktober  
Göteborg: 22 mars, 17 oktober  
Kalmar: 6 mars, 24 oktober

**Projektledarutbildning, intensiv** 5 dagar, varav 3 dagar projektkunskap och 2 dagar ledarskap  
Stockholm: v 21, Ronneby Brunn: v 15

**Preparandkurs inför IPMA C och B**  
2 dagar 21-22 mars.

Vi genomför även **Projektägareutbildning**  
**Projektmedarbetarutbildning, kundanpassade utbildningar, projektkunskap och ledarskap**

Mer information hittar du på vår hemsida  
[www.projekthantering.se](http://www.projekthantering.se)



## 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](http://projektforum.se)



**WENELL MANAGEMENT AB**  
08-545 700 90  
www.wenell.se kurs@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

**Praktiskt ledarskap** (2+2 dgr) Stockholm, Malmö

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

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

**Styra & Stödja projekt** (1 dag) Stockholm, Göteborg, Malmö

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



**WESTHAGEN UTBILDNING AB**  
060-17 83 40  
info@westhagen.se www.westhagen.se

**Certifierad projektledare** (12 dagar)  
Start 11 september 2018

**Professionell Projektledare** (9 dagar)

**Projektmedarbetare** (5 dagar)  
Start 14 mars 2018

**Projektorienterat arbetssätt** (4 dagar)

**Beställare och styrgrupp i projekt** (3 dagar)

**Bli tryggare i din roll - ANMÄL DIG IDAG!**  
**Besök vår hemsida för referenser.**  
**Kontakta oss gärna om du vill genomföra skräddarsydda projektutbildningar.**

## Årsmöte 2018

Den 12 april välkomnar vi alla medlemmar till **Svenskt Projektforums årsmöte.**

Vi ses i kansliets lokaler i Danderyd, Svärdvägen 9 T-bana: Mörby Centrum

### Programpunkter

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| <b>14.30-15.00</b> | <b>Registrering</b>   |
| <b>15.00-16.00</b> | <b>Seminarium</b>     |
| <b>16.15-18.00</b> | <b>Årsmöte</b>        |
| <b>18.00-19.00</b> | <b>Mat och mingel</b> |



Årsmötet är föreningens viktigaste möte och öppet för alla medlemmar. Vi vill gärna att ni engagerar er och kommer med idéer och motioner. Motioner skickar till [info@projektforum.se](mailto:info@projektforum.se) senast den 15 mars. Anmäl er till årsmötet senast den 5 april. *Varmt välkomna!*

				SLÄR RUNT PÅ JOBBET	NUMMER ETT I GREKLAND	KUVADE	GÖR DET NÄR MAN HAR ÖPPET HUS	GRIPEN, MEN EJ AV POLIS	HÄRLEDNING BLIR MAN GRÖN AV?			
				LAGTAL I FOTBOLL					URMOR HAR TIPP-TOPP-KNOPP		*	
				UTTRYCKS AV MÅLARE								
						*	VARUKOD GÖR IBLAND FEBRIG				UPP-HÖJER ARTIST	
				HÖJDARE PÅ BYGGE MEN INTE I KÖREN	BELASTADE SNABBT ÅK							
				FÖLJD DATOR-TÄNK							SJÖLED	
	RÄTT FÖR FÖRRÄTT	PRIMITIV	LITEN LÄGENHET TECKEN FRÅN KRITA	TIDEN ATT MINNAS	BYRÅ HA FÖR AVSIKT		GJORDE DEN SOM AVVEK	DRAS LÄTT I TOM-BOLA				
									LIGGER PÅ LAND I OSLO	HÖGLANDSDANS		
DE TAS IN PÅ KROGEN				*		DUNANTSKAPELSE	KÄRL ÄR GRÖN I SANDEN					
SLITET PLAGG					ÄR TIDVIS LIKA MED SJU STORA		*		KAN SÄKER GÅ SLÖFOCK I NÖTKLASS			
			GRÖD-ÅTARE TYST JÄGARE			ÄR SNOBBEN EN LUGN VID BORD				VILSAMT		
SAMLAR BÖNDER FÖR FÖRVARING					SEGERLÖST SLUT BÄRHJÄLPEN		STOBO GAMMAL MACK					
SLOG MED VASST FÖREMÅL	POLISHUS BLI MER					PUB-VARA GER NYKOMMEN NYTT MÅL	PEPPAR PÅ GYM STYRDE BÄRNEVIK			SAMLÅDE STRÄN		
		*		RANG I GOA			NÅGOT I KLÄDVÄG MAN HAR SNOTT	*				
SVANTE DREJENSTAM 2018		FATTADE EN SLAGFÄRDIG BONDE			DEN BÖR VARA HÖGRADIGT LÄGRADIG							
NÄR LJUSET GÅR UPP			MINDRE BAND SOM GES			*	HUS FÖR EN MÅKLARE					

# Lös kryssset och vinn

Lösningen består av de sju 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](mailto:info@projektforum.se) eller via post till Svenskt Projektforum, Svärdvägen 9, 182 33 Danderyd. Märk med Projektkryssset. Vi vill ha ditt svar senast den 1 april 2018.





# POSTTIDNING B

Returadress:  
Svenskt Projektforum  
Svärdvägen 9  
182 33 Danderyd



# ANTURA PROJECTS PROJEKT PORTFÖLJ & RESURS- HANTERING

## Upptäck kraften i Antura Projects

### SMARTA FUNKTIONER

En helhetslösning där du adderar funktioner utifrån din verksamhets behov.

### KORT STARTSTRÄCKA

Snabbt att införa, enkelt att använda.

### BEVISAD NYTTA

Över 200 000 nöjda användare i mer än 50 länder.