

Samtal med Örjan Larsson, Årets Projektledare 2000.

Varje år tilldelar Svenska ProjektAkademien en utmärkelse till Årets Projektledare!

Vid valet tas hänsyn i första hand till fyra bedömningskriterier nämligen

**ledarskapets utövande
resultat av genomförd verksamhet
projektets omfattning och komplexitet samt
nyttänkande i projektarbetet.**

2000 utsågs den sjätte i raden av Årets Projektledare. Valet föll på Örjan Larsson. Han har som beställarens projektledare varit ansvarig för planering, projektering och genomförande av den 8 km långa bron som spänner över nationsgränsen mellan Danmark och Sverige.

Under de senaste åren har jag, i rollen som akademiens sekreterare, haft nöjet att få presentera pristagaren lite närmare. Här följer en sammanfattning av mitt samtal med Örjan.

Det var ett mastigt projekt som du ledde, ett av de största och mest komplexa projekt som genomförts i Norden. Ge oss inledningsvis lite bättre uppfattning om storleken och hur projektet var strukturerat.

Projektets korrekta namn är Öresundsförbindelsen och avsåg kust – till – kustdelen. Det var uppdelat på 9 entreprenader och budgeten var 14,8 MDKK i 1990 års prisnivå.

Under en teknisk direktör organiserades 3 kontraktsgupper (Contract Management Groups).

En grupp svarade för tunneldelen och för muddrings- och utfyllnadsentreprenaden.

En annan grupp tog sig an kust – till – kust installationer omfattande järnvägsinstallationer, kommunikationssystem samt SCADA (teknisk och trafikal övervakningssystem).

Slutligen min grupp ”Brogruppen” hade ansvar för broentreprenaden, betalningssystemet, terminalanläggningen samt en entreprenad omfattande Nya Flintrännans utmärkning (bl.a. ett stort antal fyrrar). Storleken på Brogruppens åtagande var ca 7 MDKK.

När man jobbar med så stora projekt är det alltid intressant att studera hur projektkontor, centrala staber och andra stödfunktioner organiseras. Hur var det i det här projektet?

Ja, Öresundskonsortiets huvudkontor var placerat i Köpenhamn där den tekniske direktören basade över en liten stab, som assisterade tekniske kontraktsgupperna inom vissa områden såsom miljö, försäkringar, koordinering av tidplaner i gränssnitten mm.

Själv hade jag ett till Malmö utlokaliserat brokontor med delegerad uppgift att designa, handla upp och genomföra mina entreprenader. Vi hade fullt ansvar för teknik, kvalitet, ekonomi, miljö, arbetsmiljö och för mediakontakter. Brogruppen bestod av 15 anställda och ca. 20 konsulter som arbetade helt integrerat i gruppen.

Du fick ju utmärkelsen för att du är framgångsrik som projektledare och för att projektet gick bra. Varför gick det egentligen så bra som det gjorde?

Min åsikt är att det i första hand beror på att vi redan från dag 1 praktiserat samarbete, inte bara med entreprenörer utan också med konsulter, myndigheter och massmedia. Vi har fastlagt gemensamma mål och sett alla parter som medspelare. Vi har också intagit en mycket pro-aktiv roll i vår ledning där vi också försökt att arbeta utifrån ett helikopterperspektiv.

Man kan ju mäta ett projekts succé på olika sätt. Vad är det ni har fokuserat och mätt i det här projektet?

I första hand har vi mätt tid och ekonomi, men även kvalitet, arbetsmiljö och yttre miljöfaktorer. Våra målsättningar var att innehålla budget och hålla tidplanen. Vi lyckades uppfylla bägge målen! Öppnandet av förbindelsen skedde t.o.m. några månader tidigare än vad som planerades under upphandlingen.

Kvalitet mäts mot uppställda kvalitetsmål, vilka infriades.

Miljövillkoren fastställdes av Vattendomstolen och kontroll genomfördes dels som egenkontroll och dels av tillsynsmyndigheterna.

Vad gäller arbetsmiljön så var vår målsättning att antalet olyckor skulle vara betydligt lägre än branschsnitt, ett mål som också uppfylldes.

Om du ser tillbaka på projektet, vad skulle du då som projektledare velat göra bättre?

Jag är övertygad om att en förbättrad planeringsprocess kan korta genomförandetiden ytterligare för ett liknande projekt. Jag tror också att genom att hårdare predika fördelarna med samarbete kan fler själar frälsas tidigare.

Vilket råd skulle du ge vilja ge till en projektledare som just stod i begrepp att starta ett motsvarande projekt?

Våga vara öppen och ärlig och visa förtroende för samarbetspartners. Inga dolda dagordningar! Var pro-aktiv!

Beställarrollen har ju alltmer kommit i fokus. Inte bara det att det är viktigt med en bra beställning utan också beställarens agerande, engagemang och stöd i projektet. Hur fungerade beställarna i det här projektet?

Vi hade själva beställarrollen. Våra uppdragsgivare – ytterst den danska och svenska staten – blandade sig inte i genomförandet på annat sätt än genom normalt styrelsearbete.

Internt arbetade vi med 100% delegering, där jag hela tiden alltid kände att jag hade fullt stöd hos vår tekniske direktör, som var min chef. Inom miljöområdet engagerade sig myndigheterna mycket, men på ett positivt och konstruktivt sätt.

I ett så här stort och komplext projekt är det naturligtvis viktigt att använda bra metodstöd. Hur använde ni t.ex. IT-stöd och hur hanterade ni riskerna?

I första hand var det planeringen som tog IT-hjälp av ett program som heter Primavera. Det vore omöjligt att hantera 10 000-tals aktiviteter utan det stödet.

Beträffande riskanalyser så gjordes de tidigt i projektet i samband med att designkriterierna lades fast.

Typiska risker som analyserades var trafikolyckor, järnvägsolyckor, påseglingar osv. Vi använde ALARP metoden (as low as reasonable possible) där varje riskelement ska ligga under ett acceptabelt gränsvärde och dessutom reduceras ytterligare om det bedömdes rimligt. Under utförandeskedet gjordes riskanalyser vad gäller produktionsmetoder och riskhantering integrerades i kvalitetsplanerna. Det är en absolut nödvändighet att göra riskanalyser i ett så här pass komplicerat projekt.

Allt fler projekt är multikulturella. Nu är ju inte skillnaden mellan Danmark och Sverige så stor, men upptäckte du ändå kulturskillnader när det gäller att jobba med projekt?

Nej, det är sant att projektkulturerna inte skiljer sig särskilt mycket. I byggbranschen har man dessutom stor erfarenhet av att driva projekt både i Sverige och Danmark. Men visst finns det skillnader, inte minst språkligt. Särskilt i början lurades man av att man trodde att man förstått, men så hade man missat de språkliga nyanserna.

Vi hade även många andra nationaliteter i projektet och för många var vårt öppna och ganska informella sätt att arbeta på ovanligt.

Exempelvis tyskar är mycket formella i sina kontakter, men de lärde sig snart vårt sätt att umgås på. Det kunde resultera i att de vid möten tilltalade varandra som Herr Doktor eller Doktor Brown och samtidigt tilltalade mig som Örjan. Men vi vann stor respekt på det sätt vi agerade.

Vad kul att du tog upp tyskarnas olika tilltalsätt. Det hände mig på 50-talet när jag jobbade som Werkstudent i Tyskland under ett sommarlov. Visst känns det konstigt. Nåväl låt mig ställa några sista frågor.

Man lär sig hela tiden nya saker, det där livslånga lärandet vi talar om. Vad tar du med dig för erfarenheter från det här projektet till ditt nästa?

Att samarbete och stor öppenhet ger positiva resultat.

Vilket blir ditt nästa projekt?

Just nu är jag på väg att engagera mig i Fehmarn Belt-förbindelsen, som kommer att förbinda Rödby på Lolland i Danmark med Puttgarden på Fehmarn i Tyskland. Det är också ett stort projekt. 20 km vatten ska korsas.

Till slut, ge mig dina fem nyckelfaktorer för ett lyckat projekt.

Målstyrning, delegering, samarbete, öppenhet, pro-aktivitet!

Tack för samtalet. Lycka till med Fehmarn Belt projektet. Jag lyssnar gärna på dig igen när det projektet är klart.

Torbjörn Wenell
torbjorn@projektkultur.se