

Agenda 20 mars

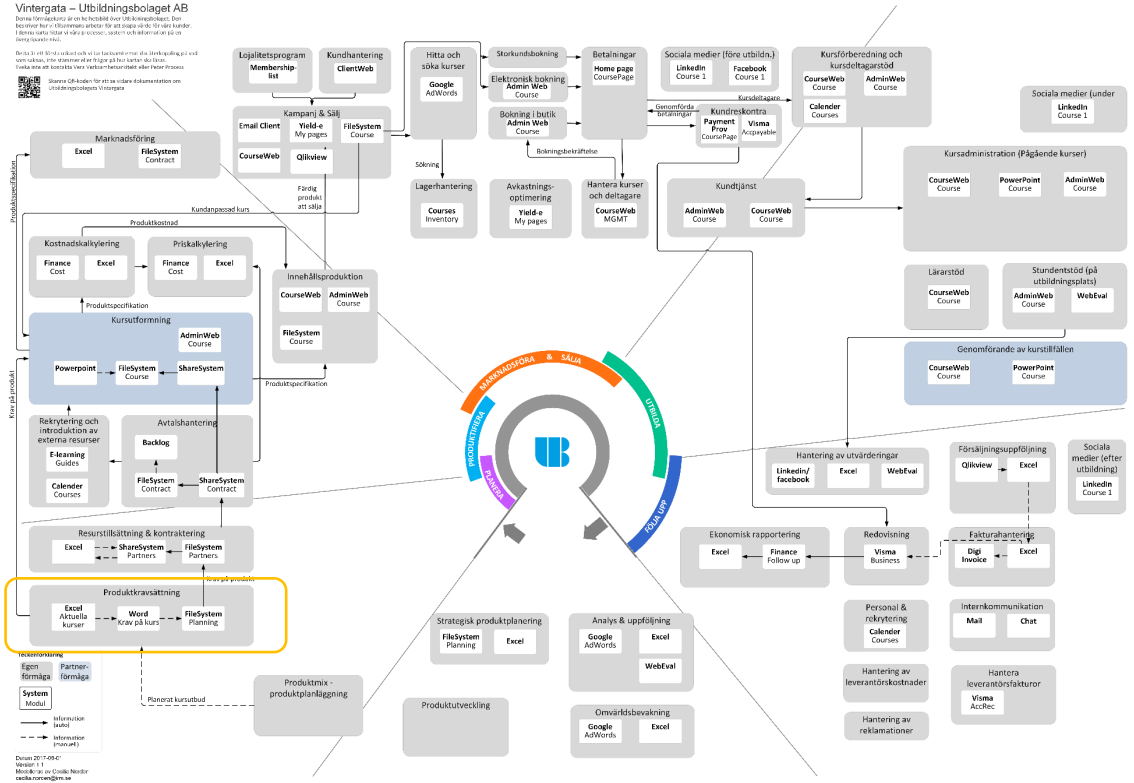
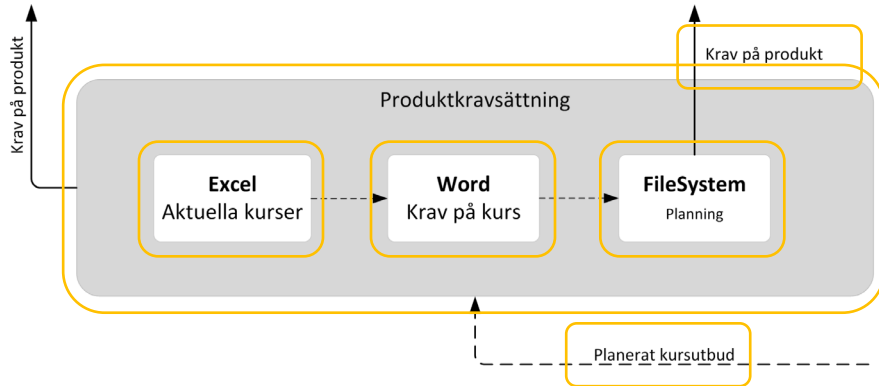
- Beskriv en förmåga
- Effekter av förändringsarbete
- Vintergatan i tiden
- Heat maps och Road maps

Lunch

- Vintergatan och strategiskt arbete
- Vintergatan – praktiskt arbete
- Dokumentation, arbetsformer och kommunikation
- Storytelling
- Repetition – Hur får det att hända!? Handlingsplan framåt



Vad gjorde vi förra gången?



Recap



Vad har du tagit med dig från förra omgången?

Beskriv en förmåga

– i mer detalj

Definition av en förmåga IASA:s version



*En verksamhetsförmåga är en sammanhållen, avgränsad och självständig komponent av verksamheten och i verksamhetsarkitekturen. Det är en komponent som består av processer, information, kompetenser, regelverk, IT-stöd m.m.
(s 106-107)*



Verksamhetens byggblock

VERKSAMHETSFÖRMÅGA

Kompetens

Människor och kompetens för att styra och arbeta i verksamheten.

Regler

Beskrivning av verksamhetens logik, dvs fakta av betydelse för verksamheten, allt från styrande regler till specificering av alla slags detaljer.

IT-system

IT-system som är integrerade delar av verksamheten.



Människor



Kompetens



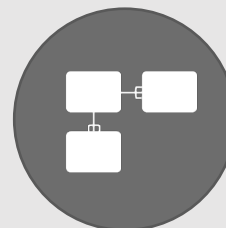
Mål



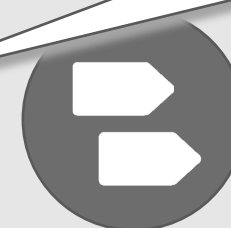
Regler



IT-stöd



Information



Processer

Mål

Mål och nyckeltal för att visa vad som är viktigt för förmågan och vad vi vill följa upp.

Verksamhetsinformation

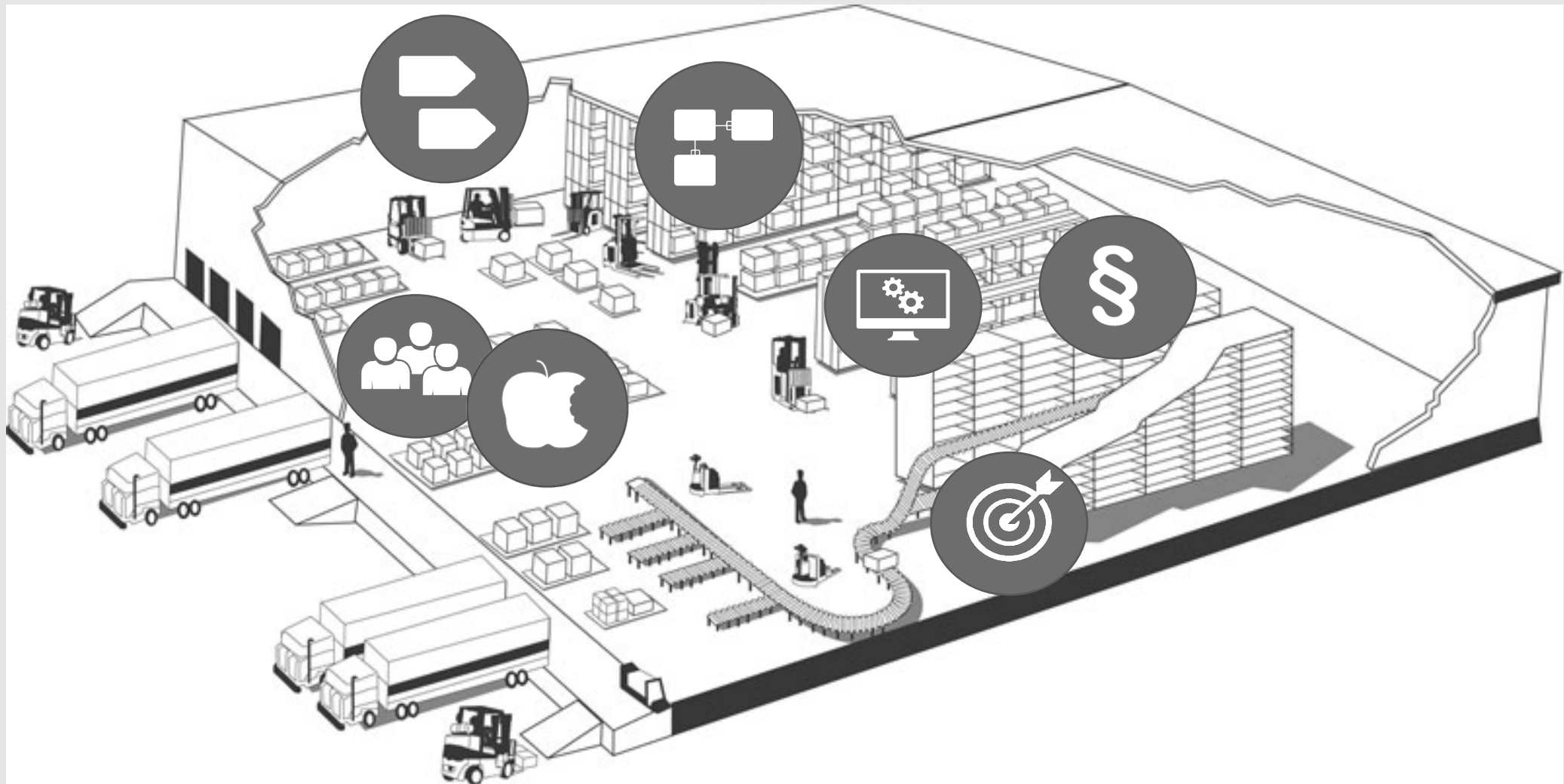
Information som verksamhetsförmågan behöver hantera. En del är intern och en del delas med andra

Processer

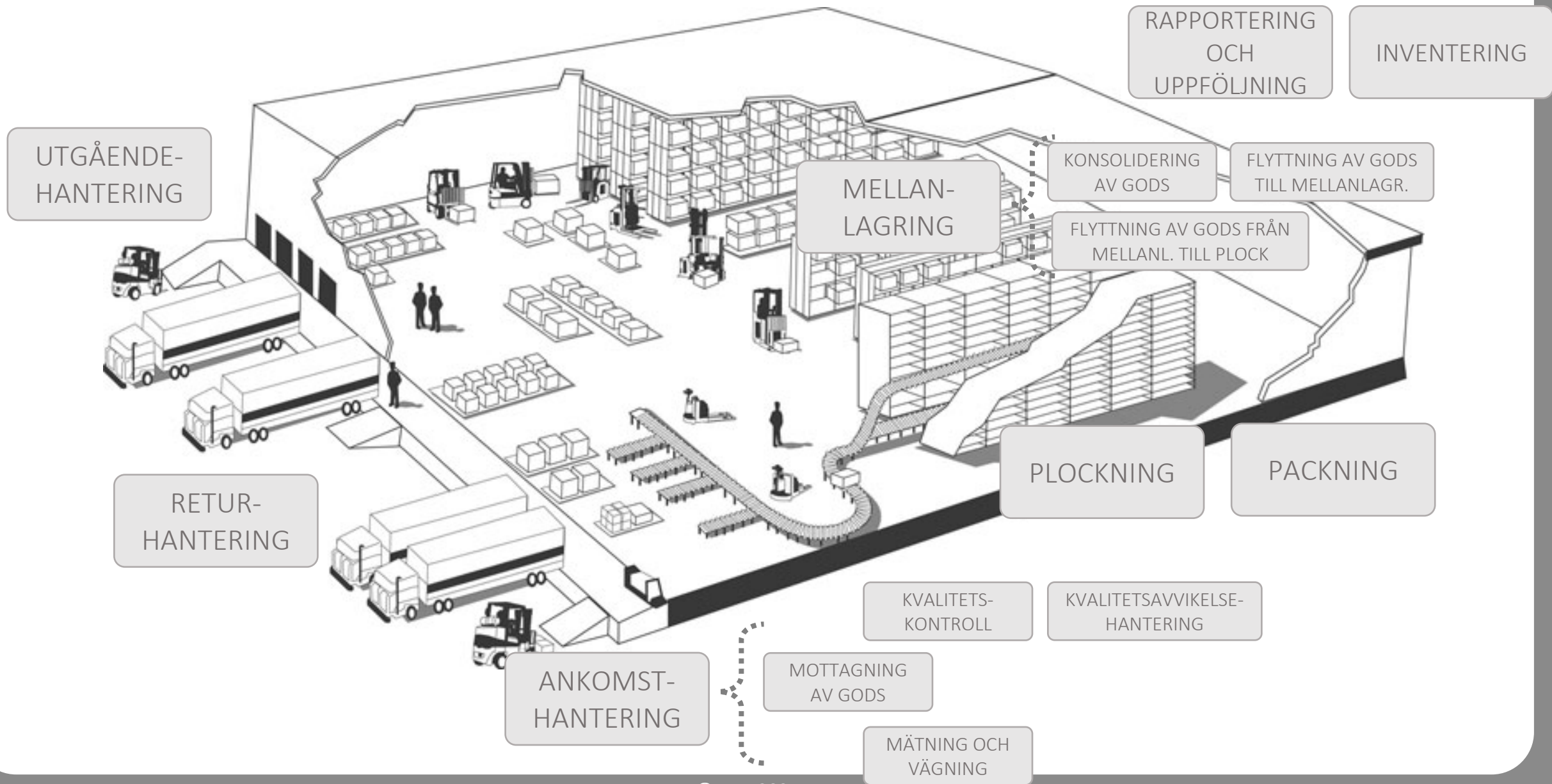
Processflöden som behövs för att förmågan ska fungera. Beskriver hur vi arbetar i förmågan.

Verksamhetsförmåga på hög nivå

LAGERHANTERING



...och nedbruten på lä



Övning

Beskriv en förmåga i mer detalj



Förmåga: Förmågenamn

NULÄGE

ANSVARIG

Namn

TEAM, ORGANISATION

Avdelningar

INPUT

Vilken information behöver denna förmåga utifrån? Touchpoint, andra förmågor, system eller andra källor.

BESKRIVNING

Vilket jobb utför denna förmåga. Tänk ur perspektivet vad som kommer in och vad som ska ut och vilken information som har förädlats och hur.

PARTNERS

Vilka eventuella partners behövs för att förmågan ska kunna genomföra arbetet?

AFFÄRSREGLER & LAGAR

Vilka interna affärsregler gäller för förmågan samt vilka lagar har vi att förhålla oss till.

PROCESSBESKRIVNING

Hur ser processen ut. Kan göras i andra system eller här i Miro.

IT-SYSTEM

Vilka system behöver förmågan för att utföra arbetet.

NUVARANDE STATUS

Enligt prioritet. Bra, mindre bra, dåligt.

OUTPUT

Vilken information erbjuder förmågan andra förmågor, touchpoints, system.

Beskriv en förmåga



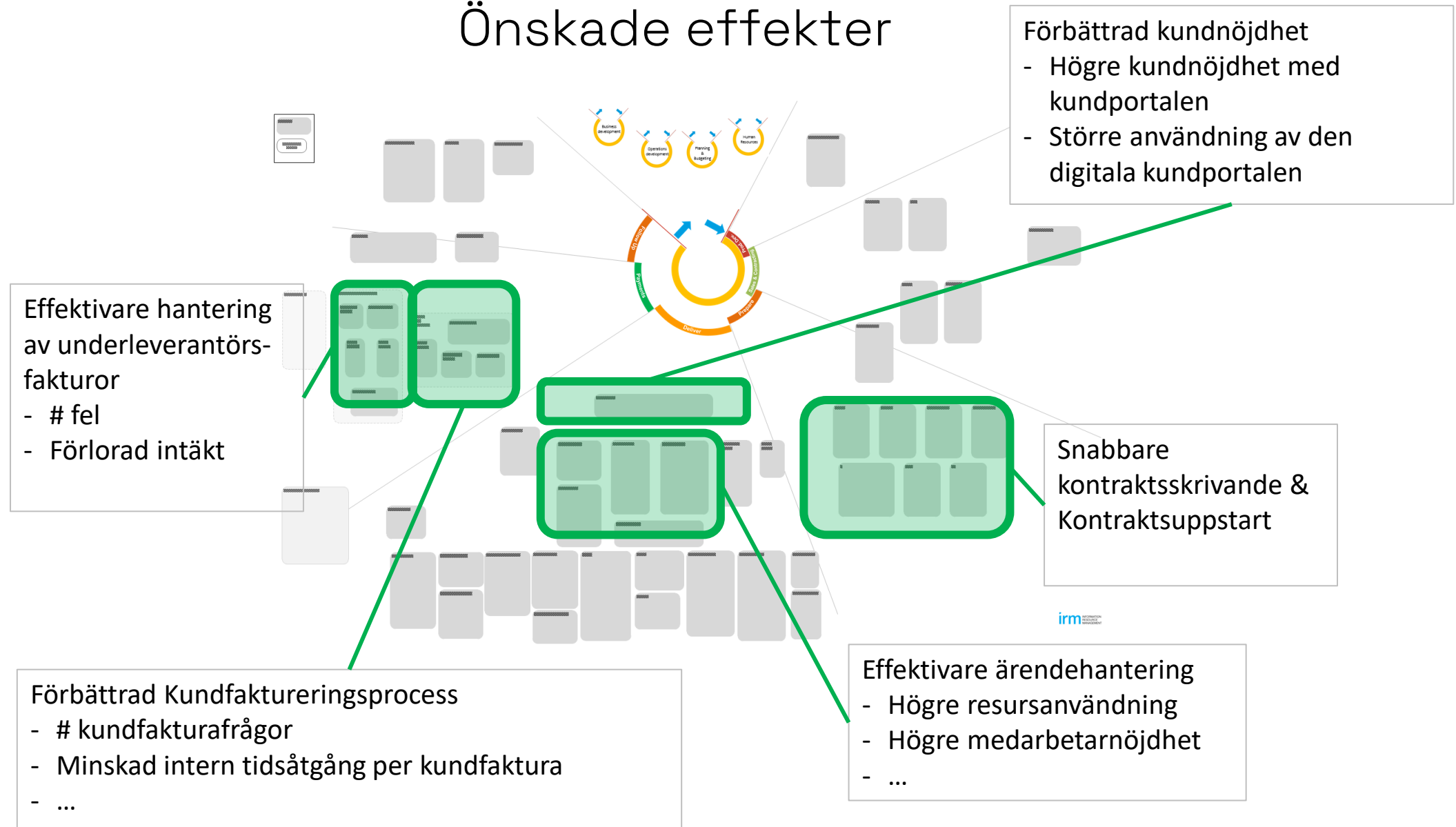
Studera exemplet.

- Välj ut en av dina förmågor och beskriv den mer i detalj.
- Använd dig av förmågemallen och fyll i det du vet.
- Fyll i med text och skärmdumpar från din Vintergata eller andra dokument som är relevanta.

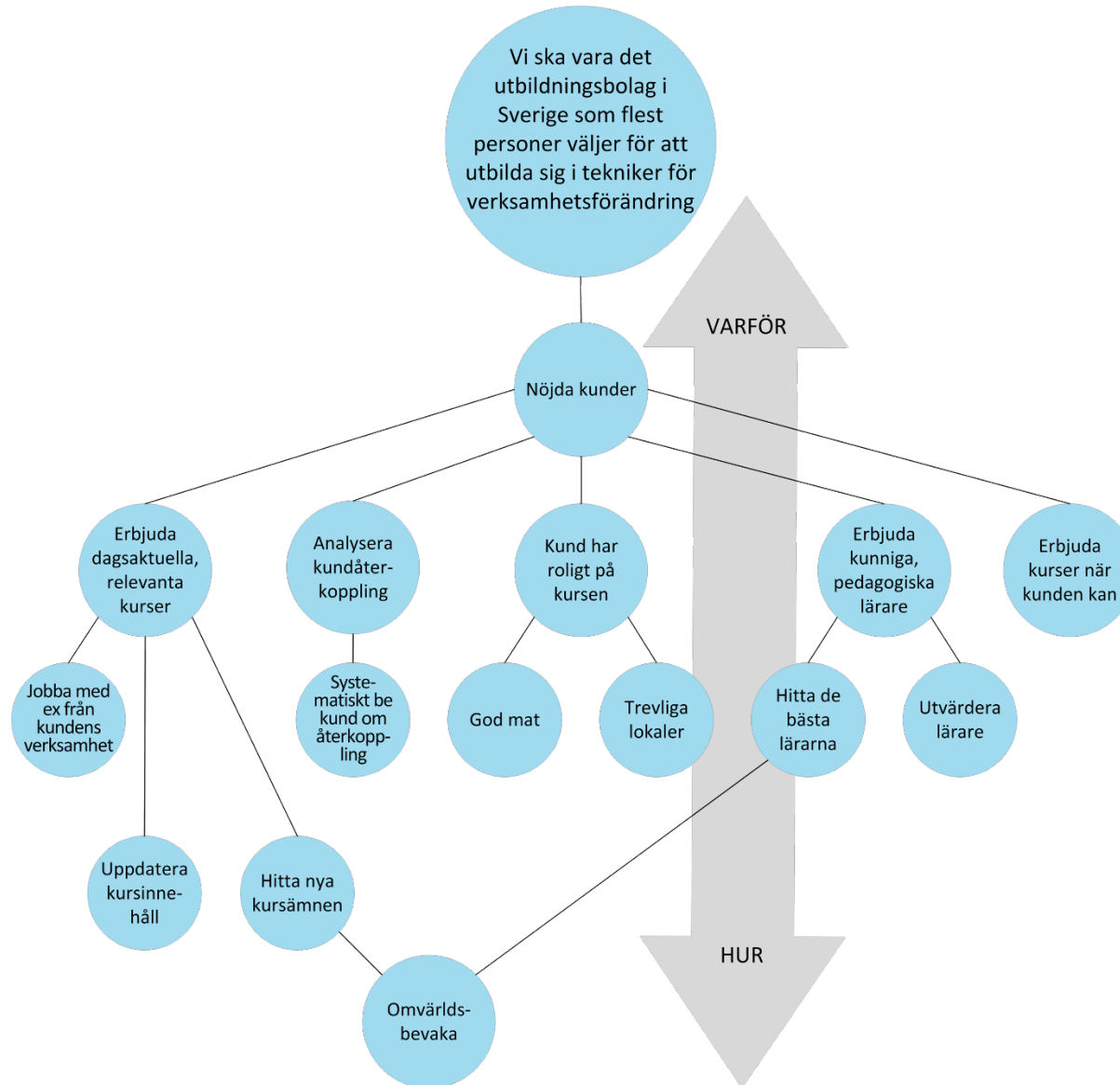
Effekter av förändringsarbete

Och stämmer dessa överens med er verksamhets övergripande mål?

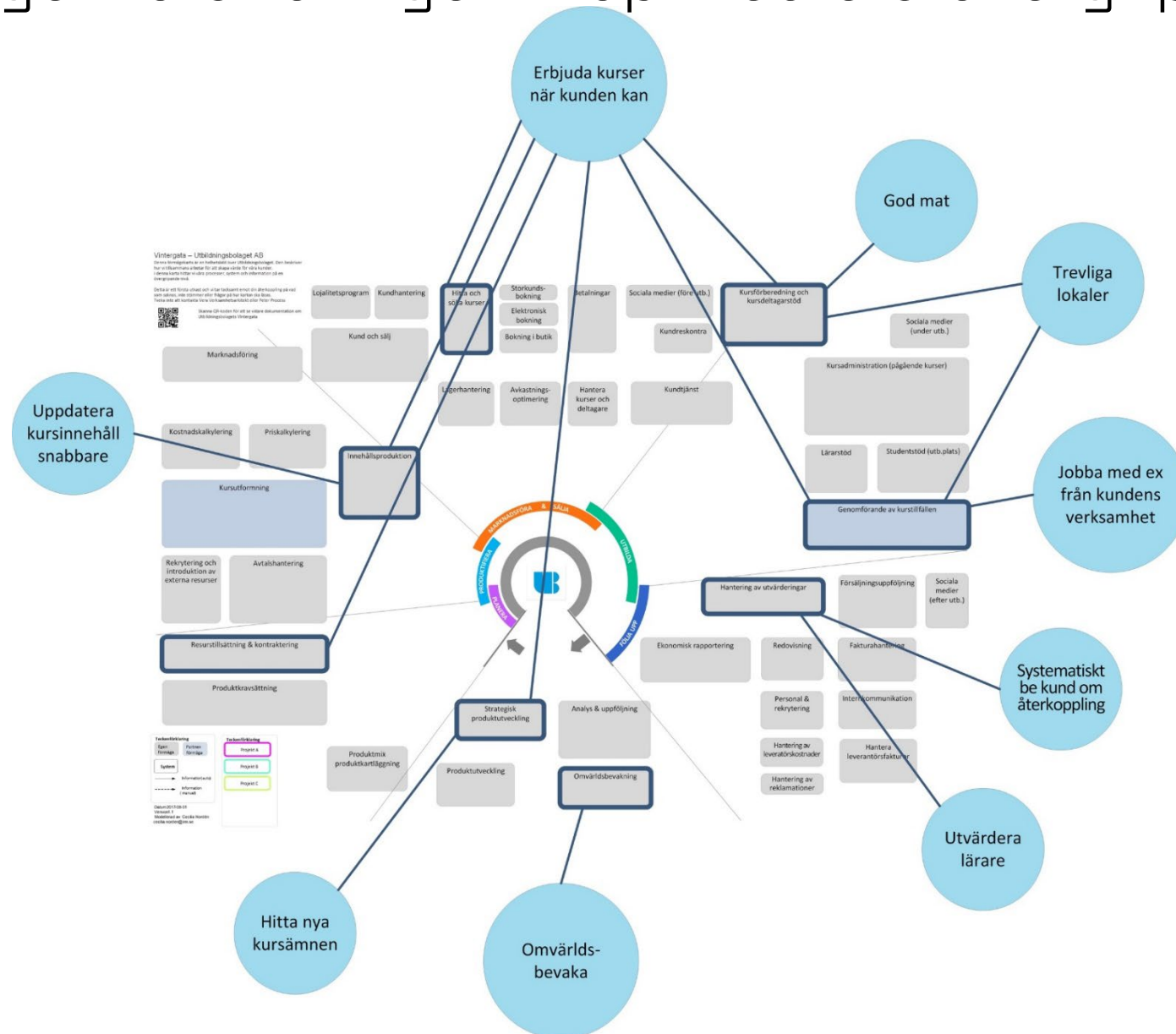
Önskade effekter



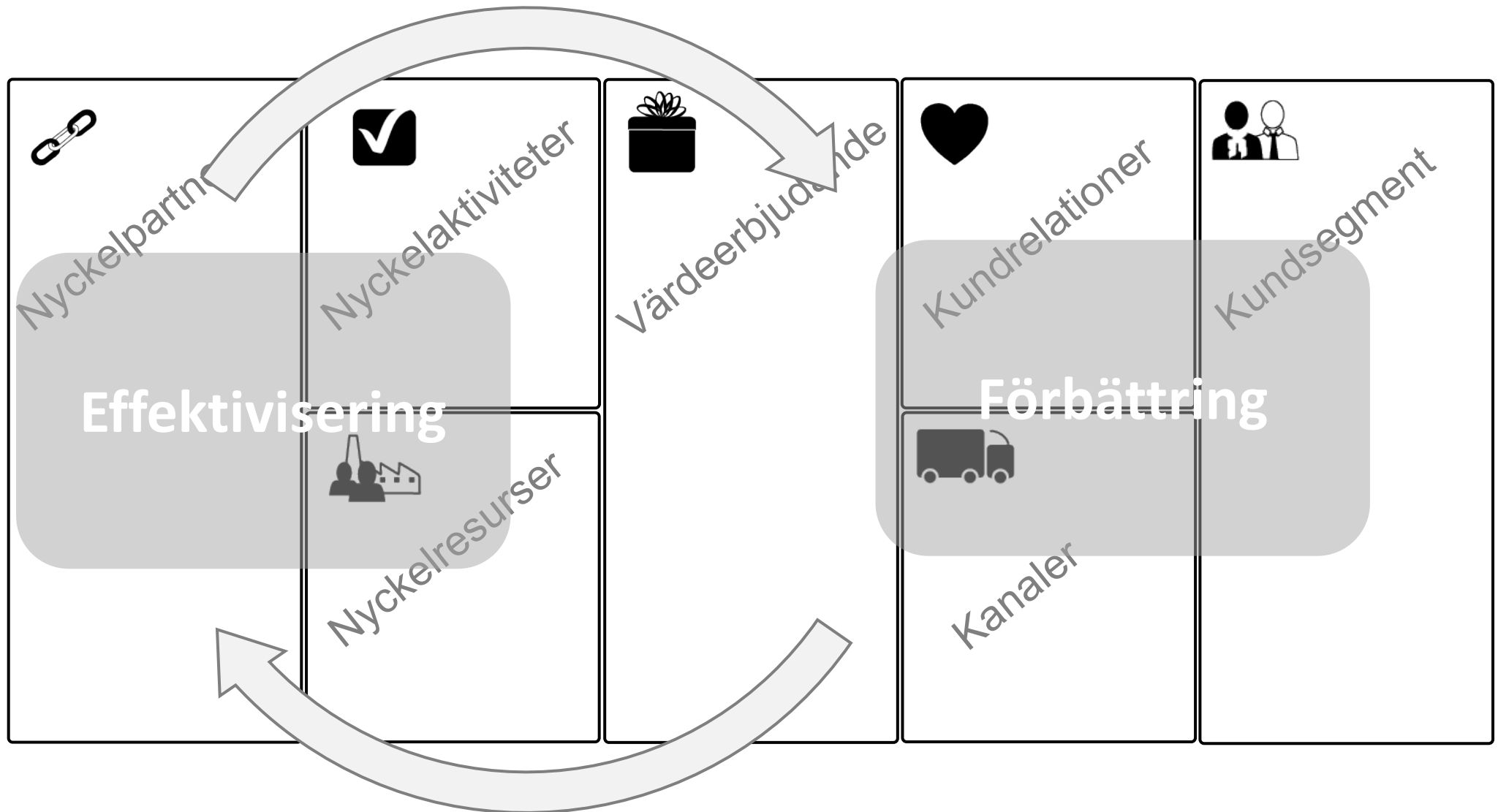
Hur hänger förändringen ihop med era övergripande mål?



Hur hänger förändringen ihop med era övergripande mål?



Möjliggörare genom förändrad förmåga



Behov av förändrad förmåga

Övning

Vilka effekter förväntar ni av projektet?



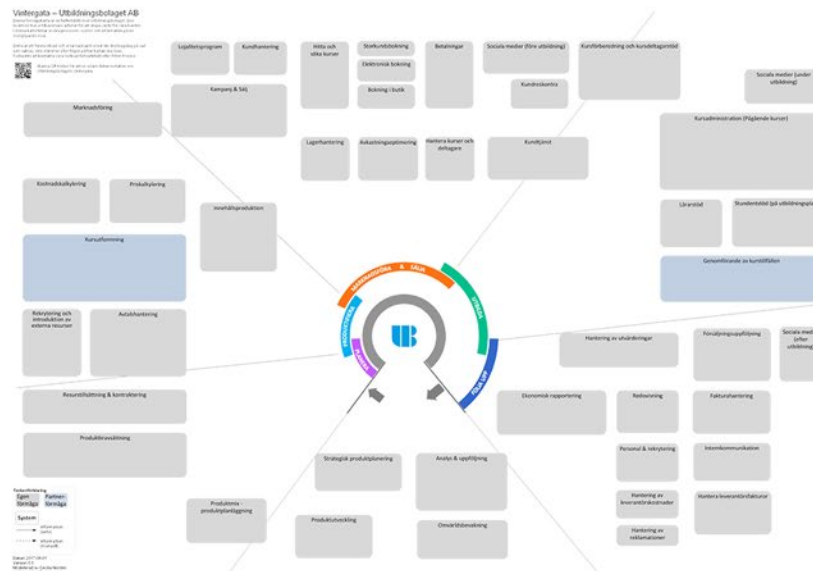
Vilka effekter investerar ni i genom förändring?

- Vilka effekter ska förändringen uppnå i olika delar?
- Vilka värdeerbjudanden till kund vill ni uppnå?
- Vilka mål uppnår ni genom förändringen?
- Vilken påverkan får förändringen på verksamhetens framtida operationella kostnader?
- Eventuellt: Vilka risker är ni beredda att ta/ser ni finns?
- ✓ Lägg ut i Vintergatan och reflektera!

Tid i Vintergatan

Internt ekosystem

Vår kunskap, kapacitet och motivation



Produktesystem

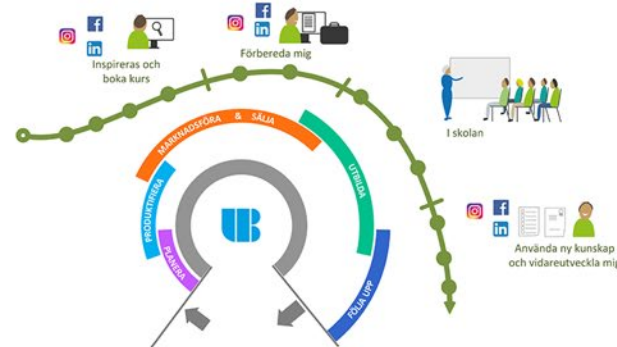


Produkt- & Tjänsteportföljer

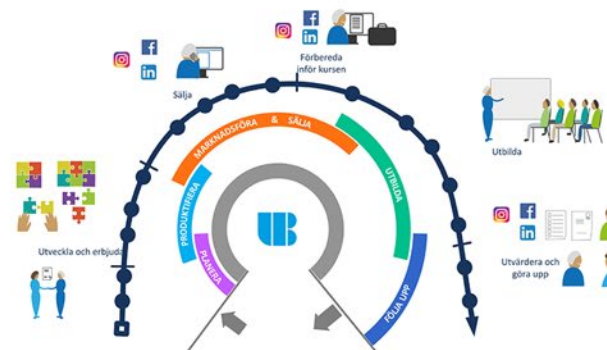
Livscyklar

Nätverket runt oss

Externt ekosystem

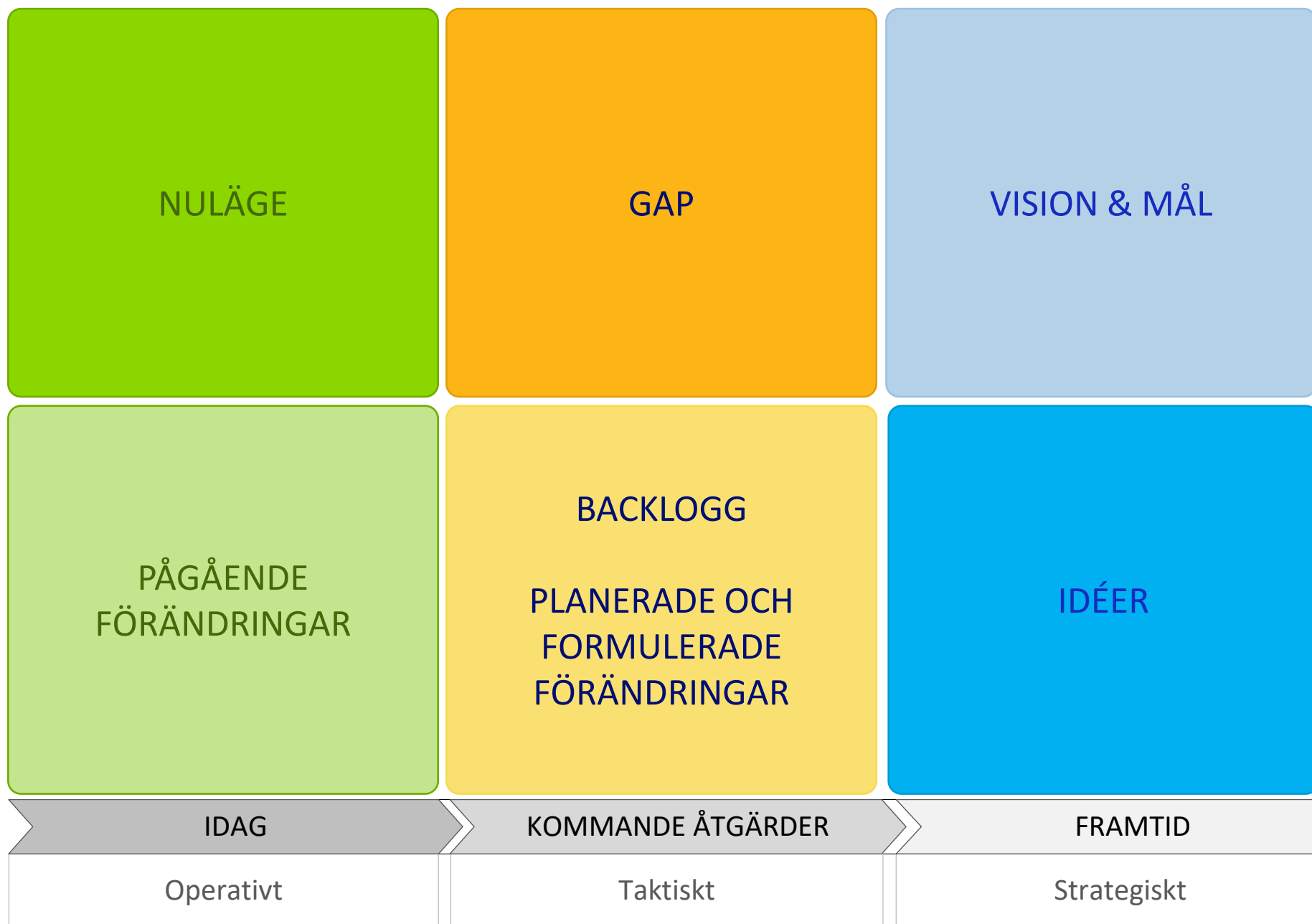


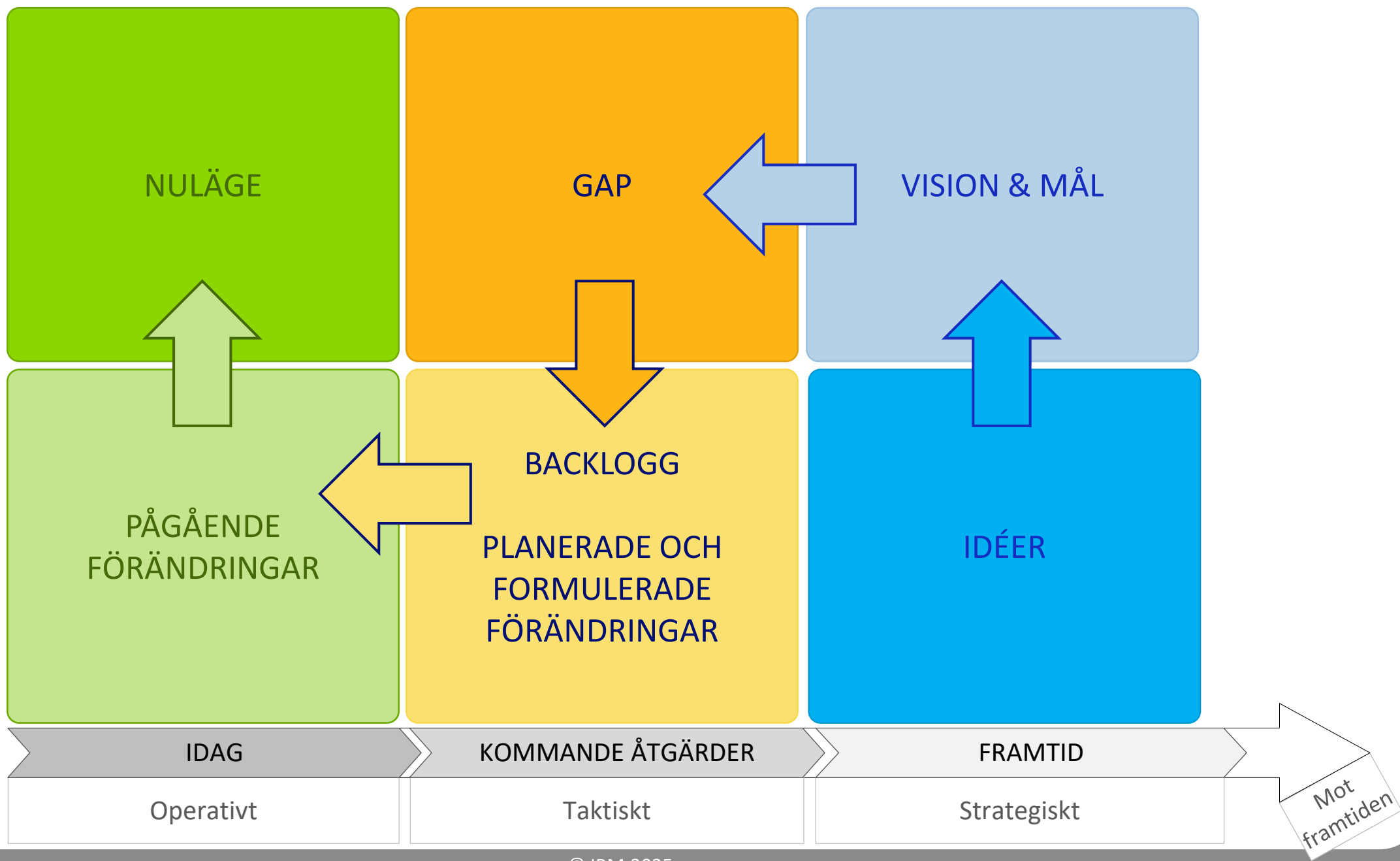
Kundresor

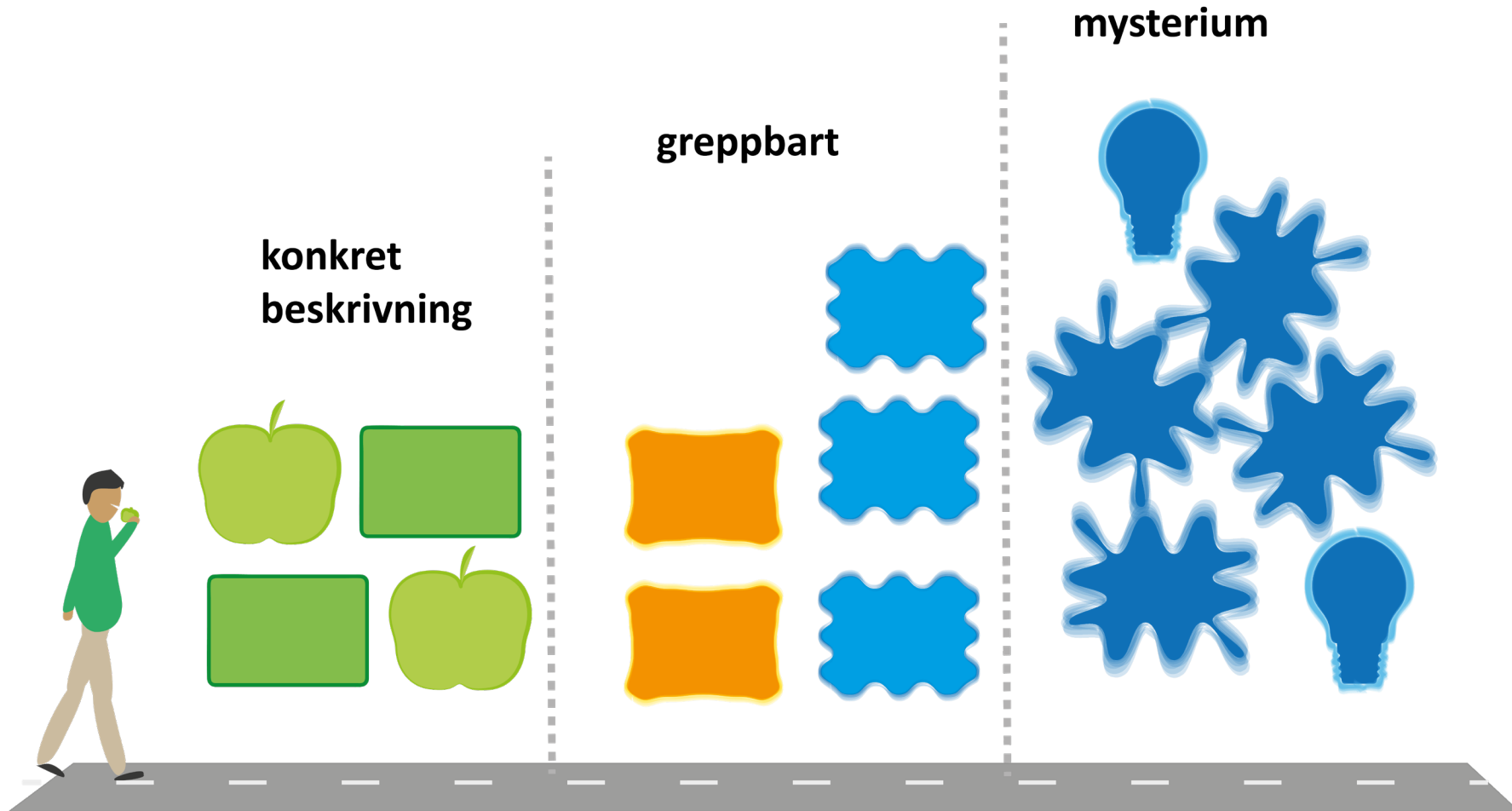


Leverantörsresor

Inspiration: Jeanne Ross, MIT



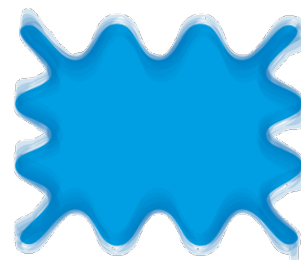
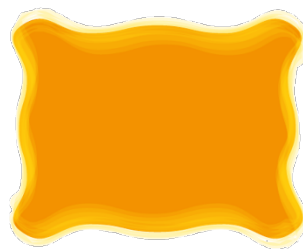




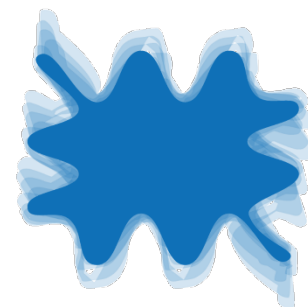
← Att översätta en idé till verklig förändring



*Dagens
förändring*

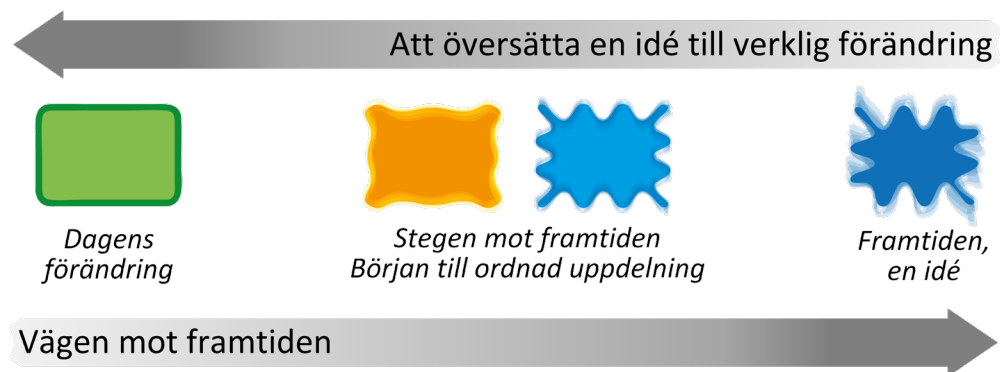
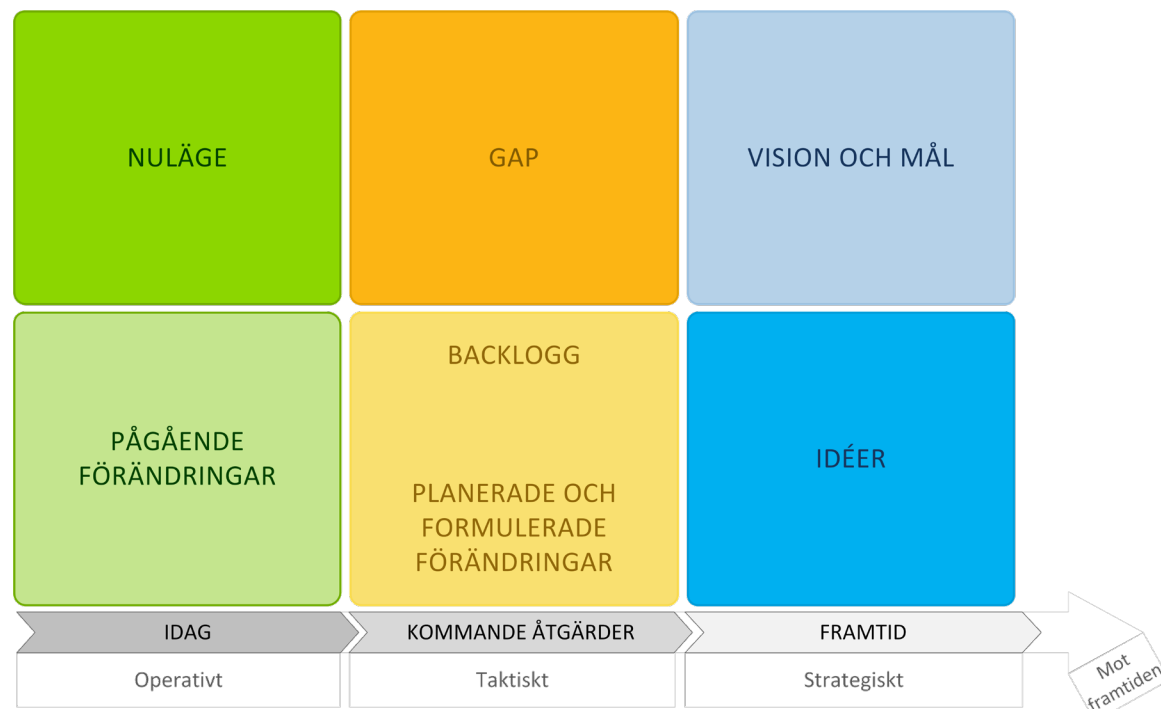


*Stegen mot framtiden
Början till ordnad uppdelning*

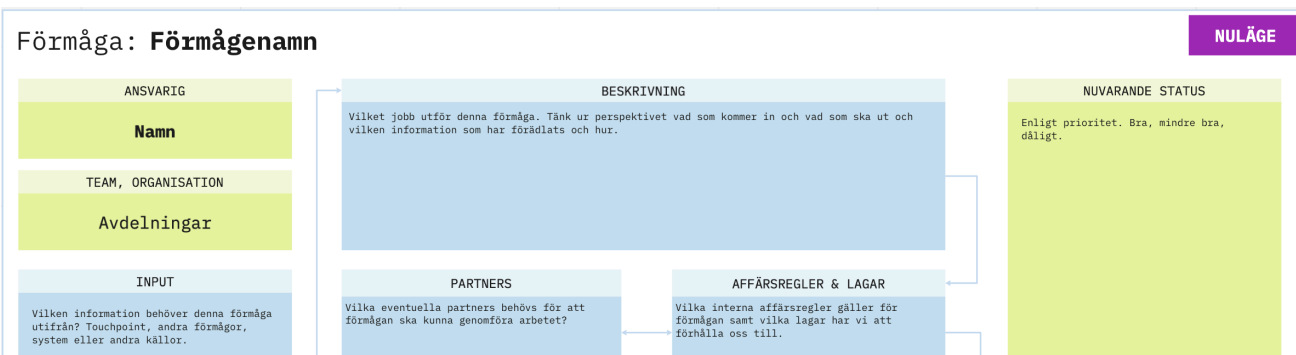


*Framtiden,
en idé*

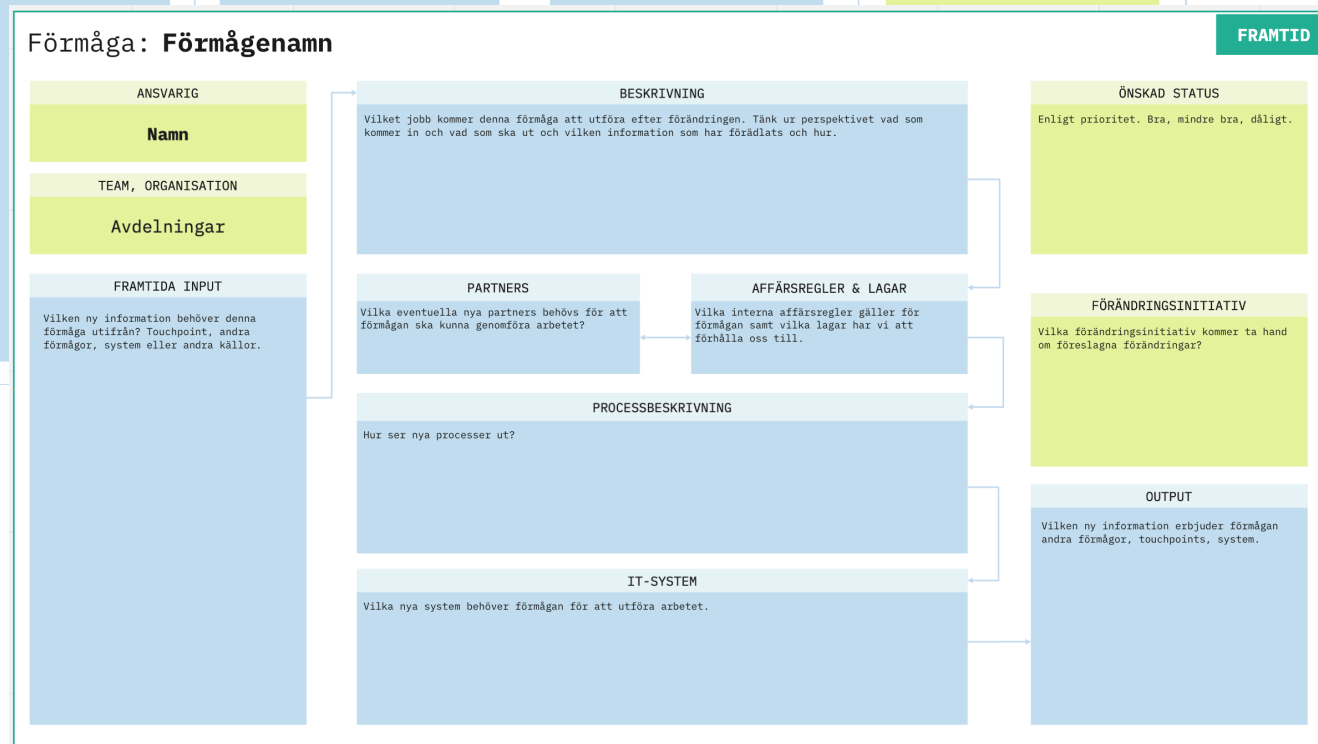
Vägen mot framtiden →



Hur ska en förmåga utvecklas?

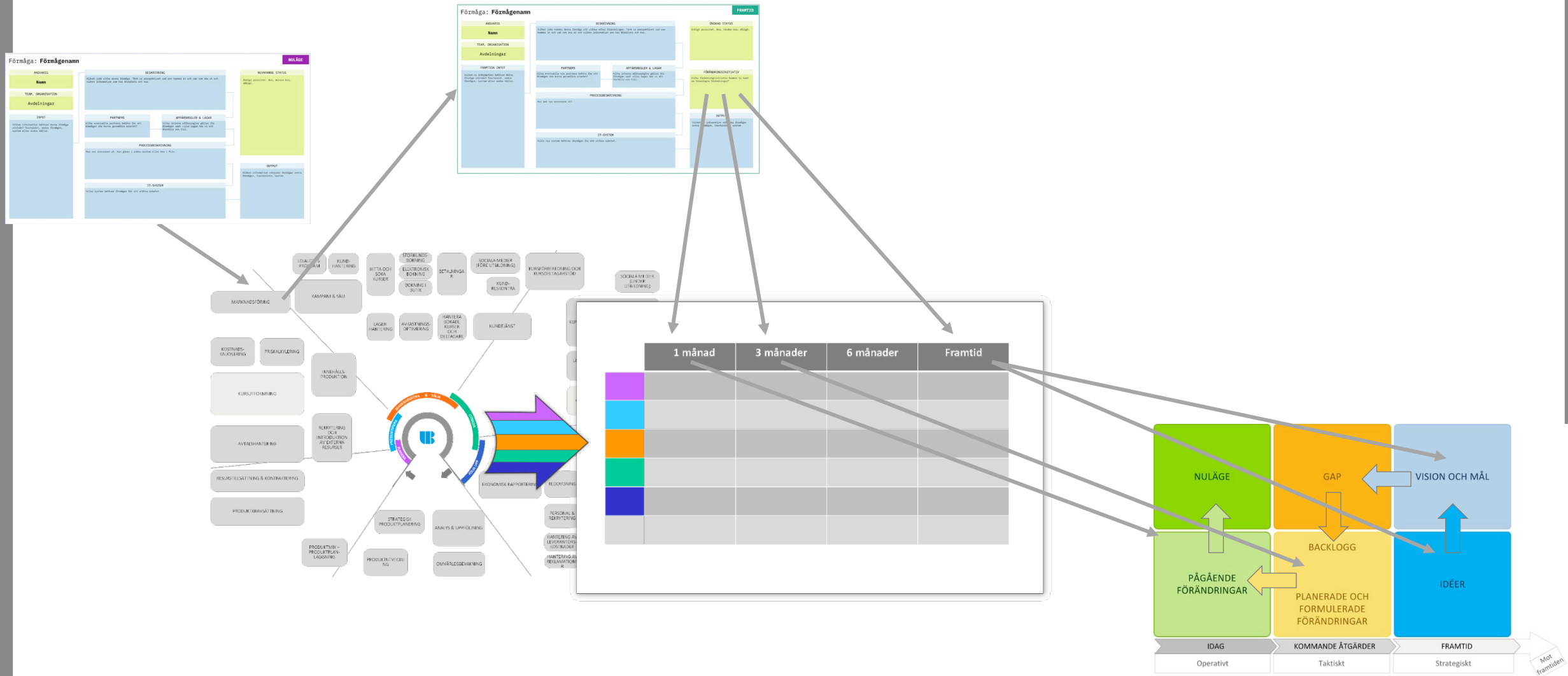


Nuläge och beskrivning av förmågan

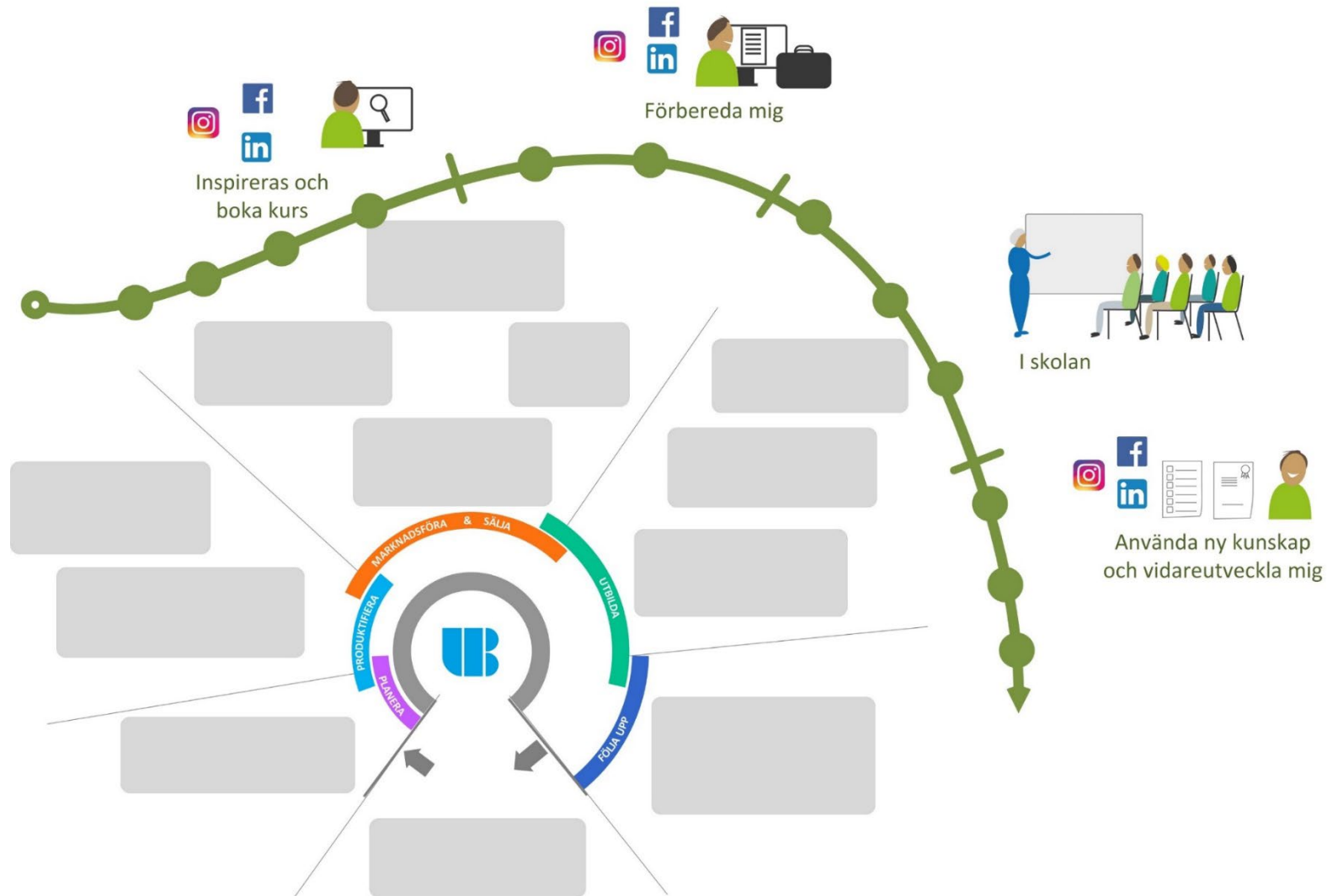


Pågående förändringar och önskat läge för förmågan

Planering och Förändring – Interna ekosystemet



Hur ska en produkt eller tjänst utvecklas?



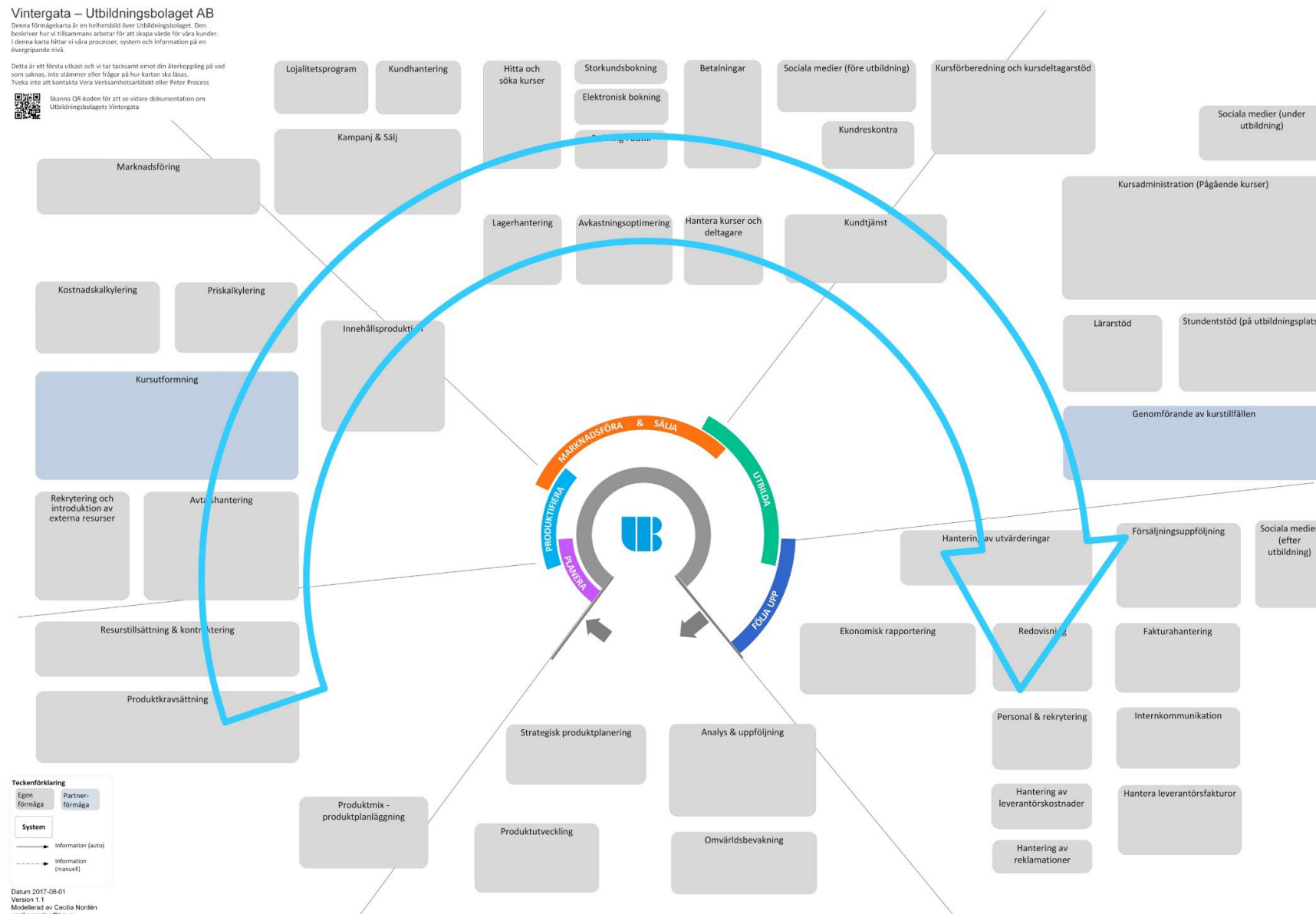
Produktflödet – Från planering till uppföljning

Vintergata – Utbildningsbolaget AB

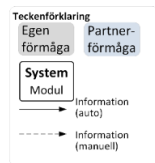
Denna förmågekartan är en helhetsbild över Utbildningsbolaget. Den beskriver hur vi tillsammans arbetar för att skapa värde för våra kunder. I denna karta hittar vi våra processer, system och information på en övergripande nivå.

Detta är ett första utkast och vi tar tacksamt emot din återkoppling på vad som saknas, inte stämmer eller frågor på hur kartan ska läsas. Tveka inte att kontakta Vera Verksamhetsarkitekt eller Peter Process.

Skanna QR-koden för att se vidare dokumentation om Utbildningsbolagets Vintergata



Denna förståelsekarta är en helhetsbild över Utbildningsbolaget. Den beskriver hur vi tillsammans arbetar för att skapa värde för våra kunder. I denna karta hittar vi våra processer, system och information på en övergripande nivå.

 Skanna QR-koden för att se vidare dokumentation om Utbildningsbolagets Vintergata

Datum 2017-08-01
Version 1.1
Modellerad av Cecilia Nordén
cecilia.norden@irm.se

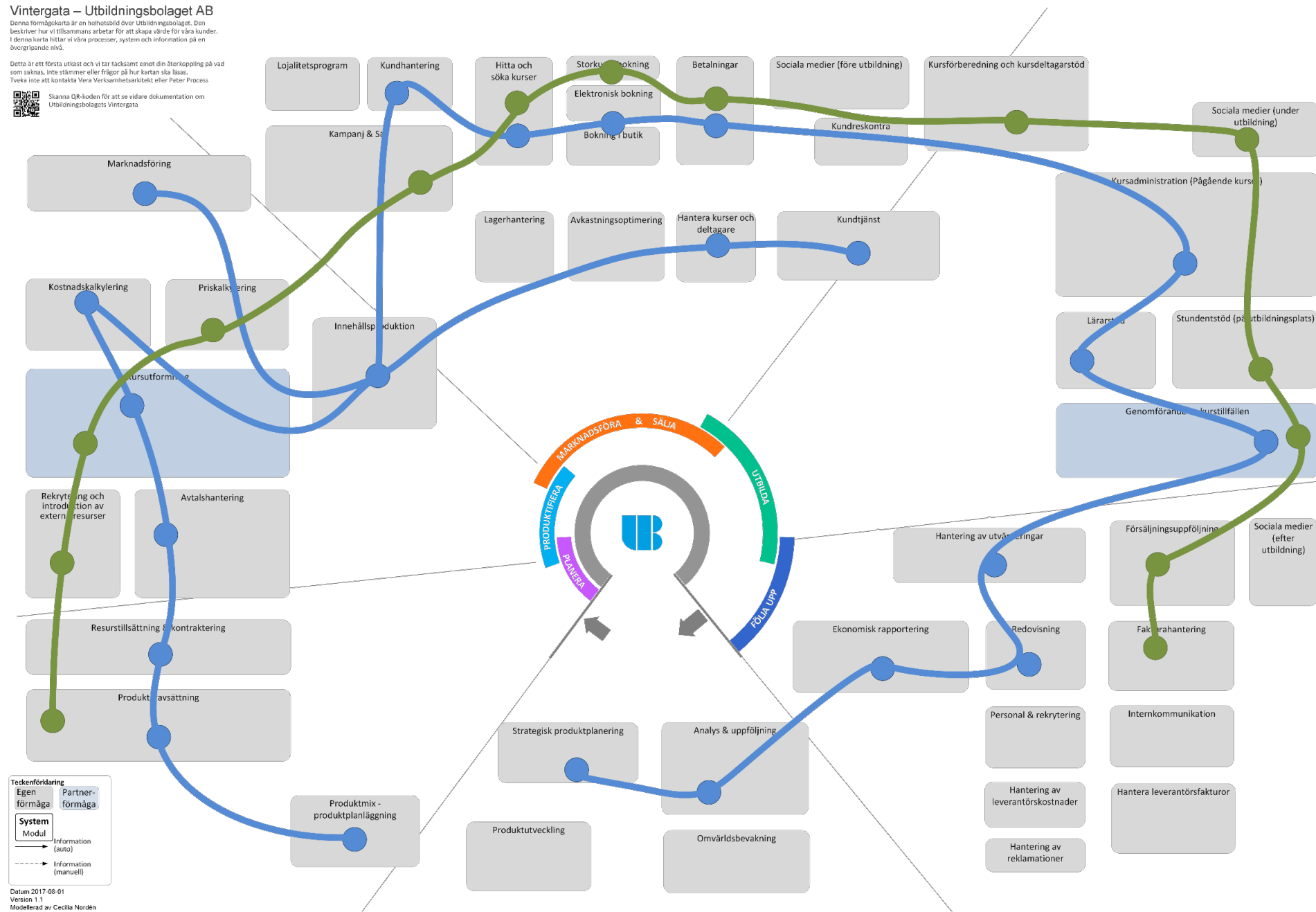
Vintergata – Utbildningsbolaget AB

Denna förmågekarta är en helhetsbild över Utbildningsbolaget. Den beskriver hur vi tillsammans arbetar för att skapa värde för våra kunder. I denna karta hittar vi våra processer, system och information på en övergripande nivå.

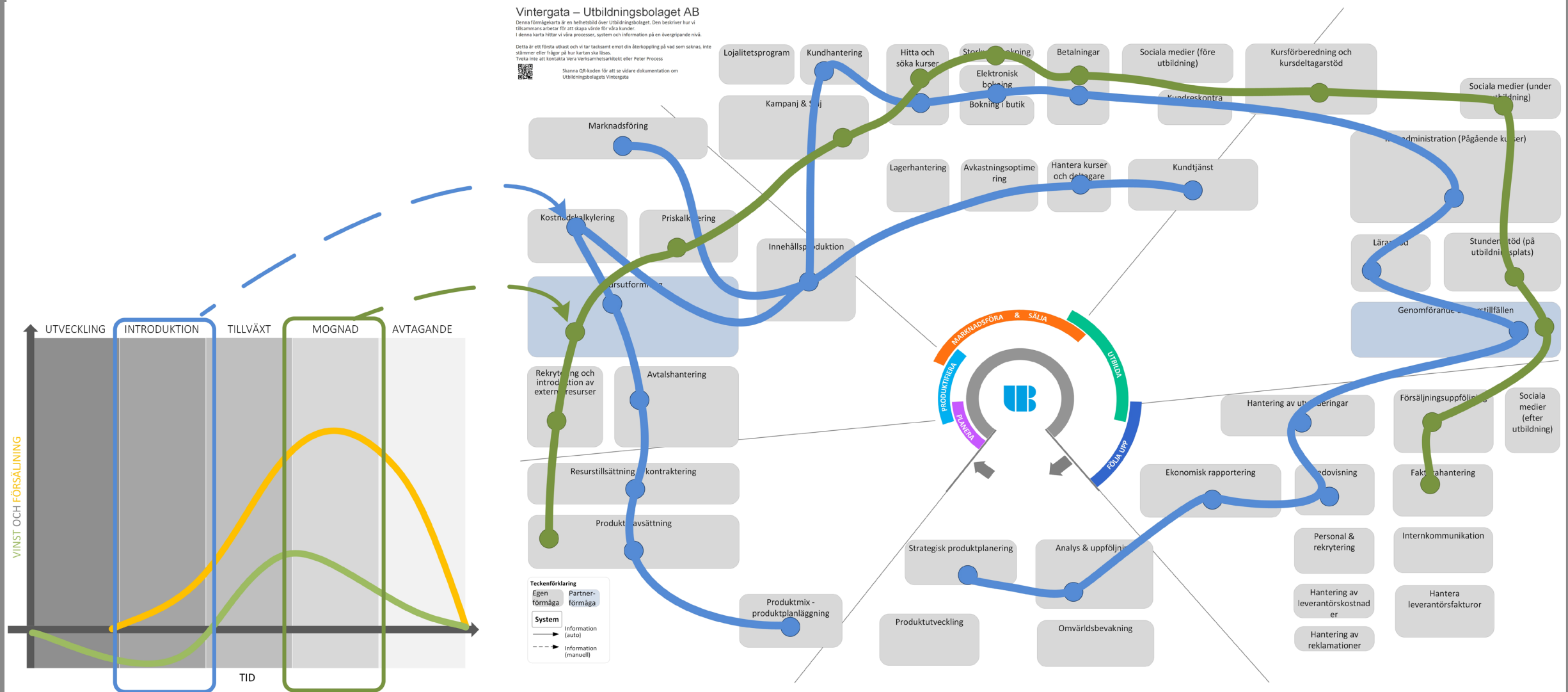
Detta är ett första utkast och vi tar feedback senast den 30 oktober på vad som saknas, inte stämmer eller frågor på hur kartan ska se ut. Tveka inte att kontakta Vera Verksamhetsarkitekt eller Peter Process.



Skanna QR-koden för att se vidare dokumentation om Utbildningsbolagets Vintergata



Livscykel perspektivet för produkter och tjänster



Hur ska en produkt utvecklas?

Produkt / tjänst: **Namn på produkt/tjänst**

NULÄGE

ANSVARIG Thomas Larsson	BESKRIVNING (VÄRDEERBJUDANDEN) Vilka värdeerbjudanden erbjuder denna produkt/tjänst till sina målgrupper.	NUVARANDE STATUS Enligt prioritet. Bra, mindre bra, dåligt. Beskriv flaskhalsar och eventuella heatmaps som är gjorda.
TEAM, ORGANISATION Region Stockholm, Säljavdelningen		
AFFÄRSMÅL Vilka affärsmål ska tjänsten/produkten uppnå?	UPPDELAD I FÖLJANDE VÄRDESTRÖMMAR Värdeströmmar som stöttar produkten/tjänsten.	

Nuläge och beskrivning av produkten

Produkt / tjänst: **Namn på produkt/tjänst**

FRAMTID

ANSVARIG Thomas Larsson	BESKRIVNING (UPPDATERADE VÄRDEERBJUDANDEN) Vilket jobb utför denna förmåga. Tänk ur perspektivet vad som kommer in och vad som ska ut och vilken information som har förädlats och hur. <i>Campaign and Sales, Loyalty program and Customer Management</i> <i>These capabilities manage UniBiz's customers and loyalty programmes.</i> <i>From here sales campaigns are managed as well as the requirements and rules for sales.</i>	ÖNSKAD STATUS Enligt prioritet. Bra, mindre bra, dåligt. Beskriv flaskhalsar och eventuella heatmaps som är gjorda. Flaskhalsar/ Heat maps
TEAM, ORGANISATION Region Stockholm, Säljavdelningen	UPPDELAD I FÖLJANDE VÄRDESTRÖMMAR Värdeströmmar som stöttar produkten/tjänsten.	VAD PÅGÅR NU? FFF
AFFÄRSMÅL Vilka nya affärsmål ska tjänsten/produkten uppnå?	FÖRÄNDRADE FÖRMÅGOR Vilka förmågor kommer behöva ändras för att stötta den nya produkten/tjänsten?	VAD ÄR PLANNERAT? FFF
MÅLGRUPP Vilken är produkten/tjänstens framtida målgrupp?	FÖRÄNDRAD KUNDRESA (TOUCHPOINTS) Hur förändras kundresan? Vilka nya touchpoints mot kundresan finns för den nya produkten/tjänsten.	FRAMTID FFF

Pågående förändringar och önskat läge för produkten

”Bikupa”



Hittar ni nya förändringsinitiativ som pågår i era verksamheter utifrån detta sätt att tänka?

Hur håller ni ordning på de olika tidsperspektiven?

Hur navigerar ni mellan de olika ekosystemen?

Utreder ni idéer olika djupt beroende på var i tiden ni befinner er?

Heatmaps och Roadmaps

Läge 2021

Vintergata – Utbildningsbolaget AB
Denna förmågekartan är en helhetsbild över Utbildningsbolaget. Den beskriver hur vi tillsammans arbetar för att skapa värde för våra kunder. I denna karta hittar vi våra processer, system och information på en övergripande nivå.

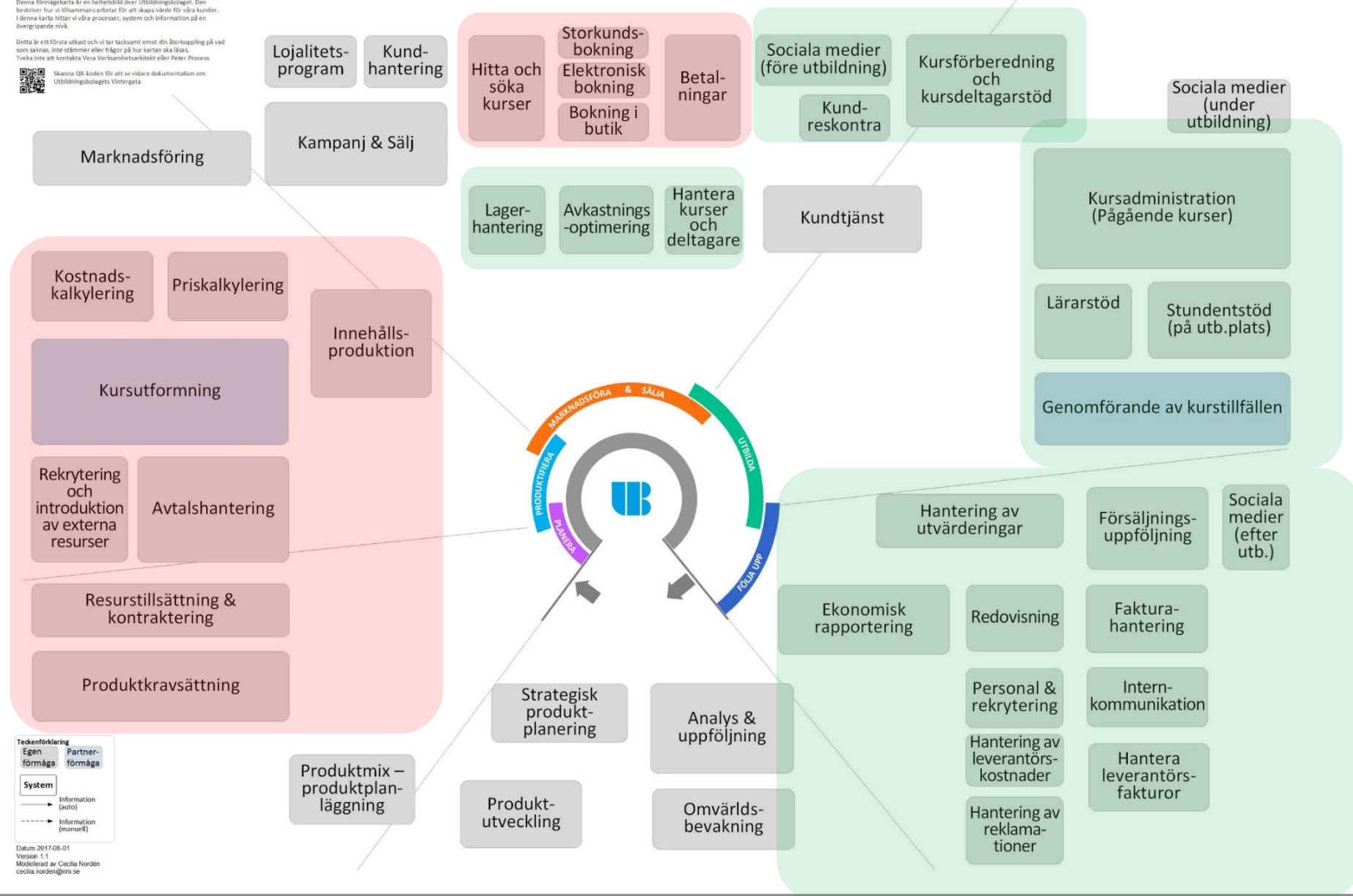
Detta är ett första utkast och vi tar tacksamt emot din återkoppling på vad som saknas, inte stämmer eller frågor på hur sätten ska lösas. Tveka inte att kontakta Vera Verksamhetsarkitekt eller Peter Process

Skanna QR-koden för att se vidare dokumentation om Utbildningsbolagets Vintergata



Behöver förbättra marknadsföra och säljprocessen

Behöver förbättra Skapa kursprocessen



Övning

Ta fram heatmaps



Gör heatmap

Läget idag



- Fundera över vad som fungerar bra i er verksamhet – markera dessa områden med grön färg.
- Fundera över vad som fungerar sämre i er verksamhet – markera dessa områden med röd färg.
- Svårt att bestämma dig – använd gul färg...

Gör heatmap



Hur såg det ut för 5 år sen?

- Fundera över vad som då fungerade bra i er verksamhet – markera dessa områden med grön färg.
- Fundera över vad som då fungerade sämre i er verksamhet – markera dessa områden med röd färg.
- Svårt att bestämma dig – använd gul färg...

Gör heatmap



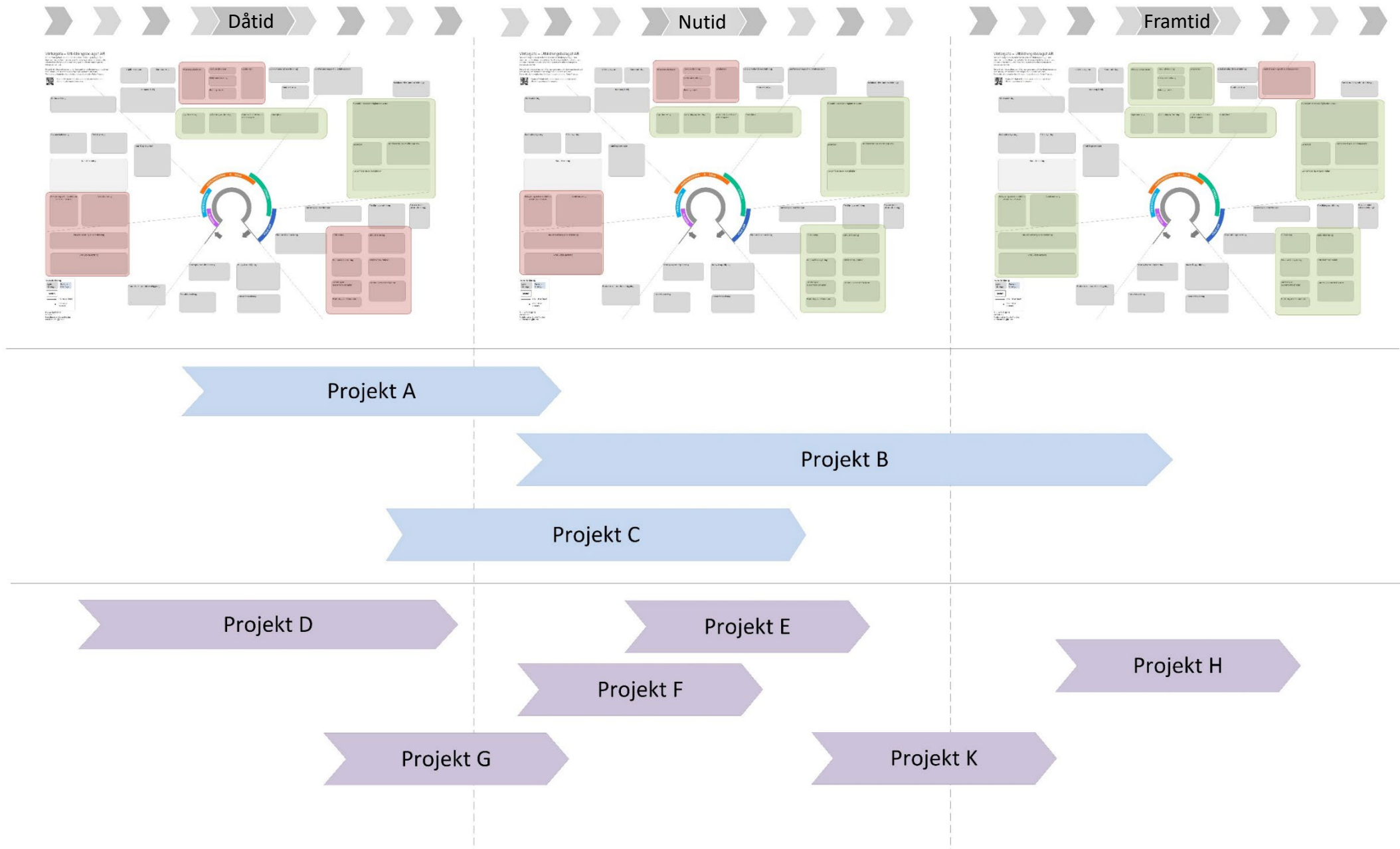
Målbild för 5 år framåt i tiden?

- Fundera över vad som kommer att fungerar bra i er verksamhet – markera dessa områden med grön färg.
- Fundera över vad som kommer att (fortsätta, eller bli) fungera dåligt i er verksamhet – markera dessa områden med röd färg. (Fortsatt dåligt, eller kommer att bli)
- Svårt att bestämma dig – använd gul färg...

Övning

Skapa en roadmap





Skapa en roadmap



- Placera ut era tre heatmaps i tiden.
- Fundera över vilka förändringar som pågått de senaste 5 åren, som har tagit er hit idag.
- Fundera över vilka pågående och kommande förändringar som kommer ta er mot er målbild.
- Rita in projekten i tidsordning under era heatmaps.

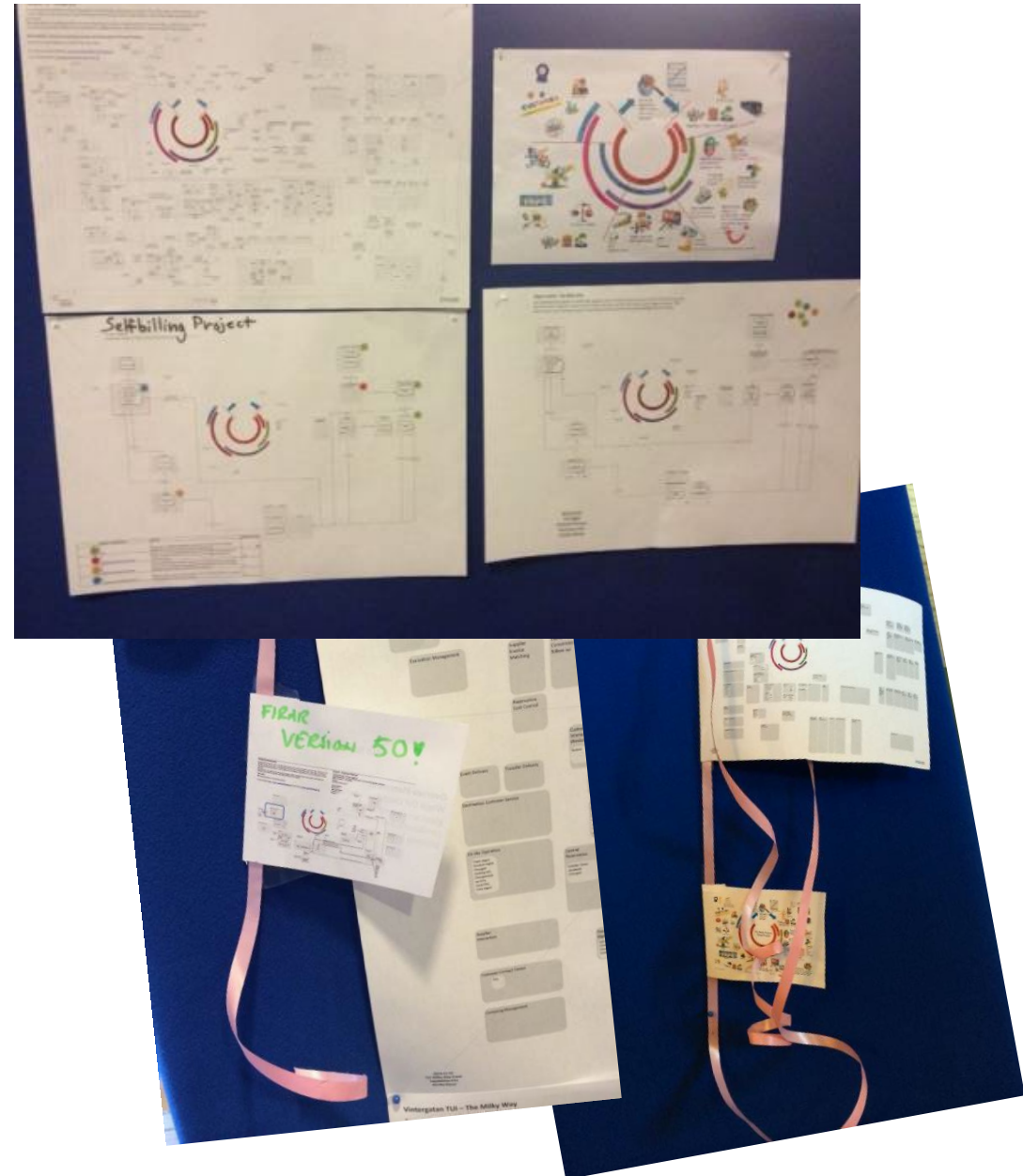
Vintergatan – praktiskt arbete

Erfarenheter från kunder

Storytelling, arbetsformer och dokumentation

Hur jobbar vi vidare i praktiken?

Skyltfönster



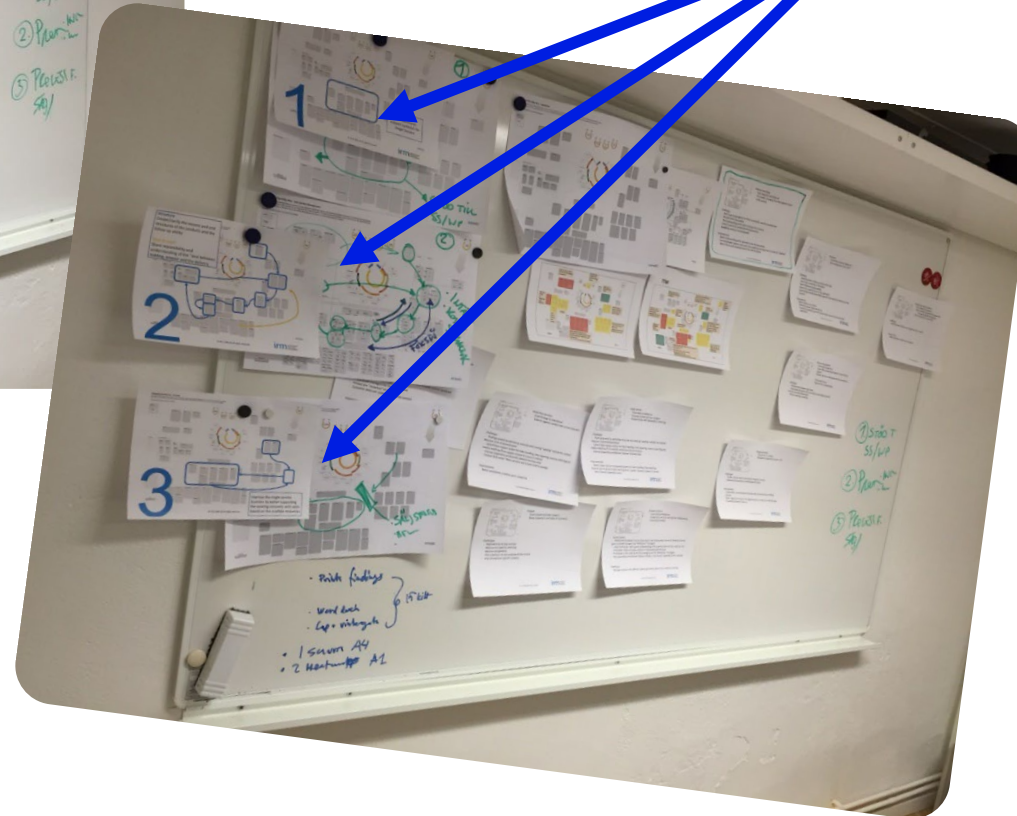
Väggen





Skisser på vår "story"

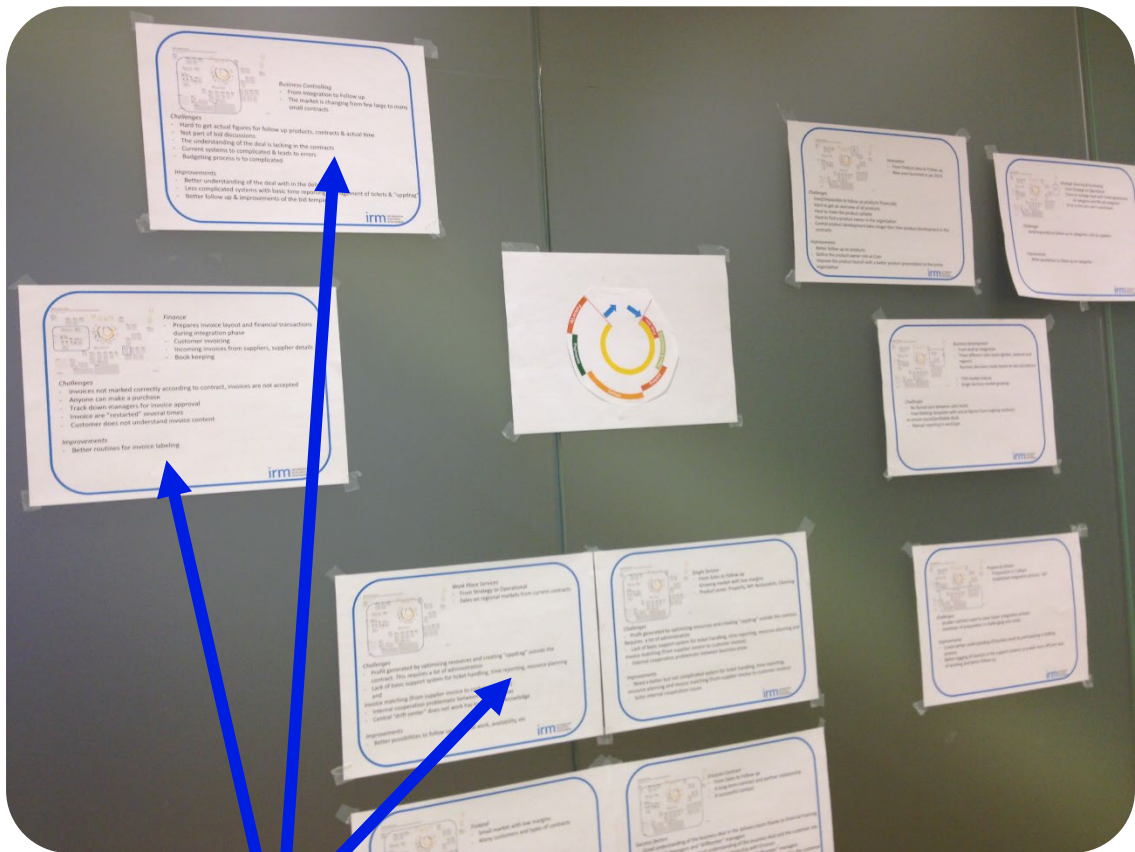
Först berätta vad vi sett och
sen ge våra rekommendationer



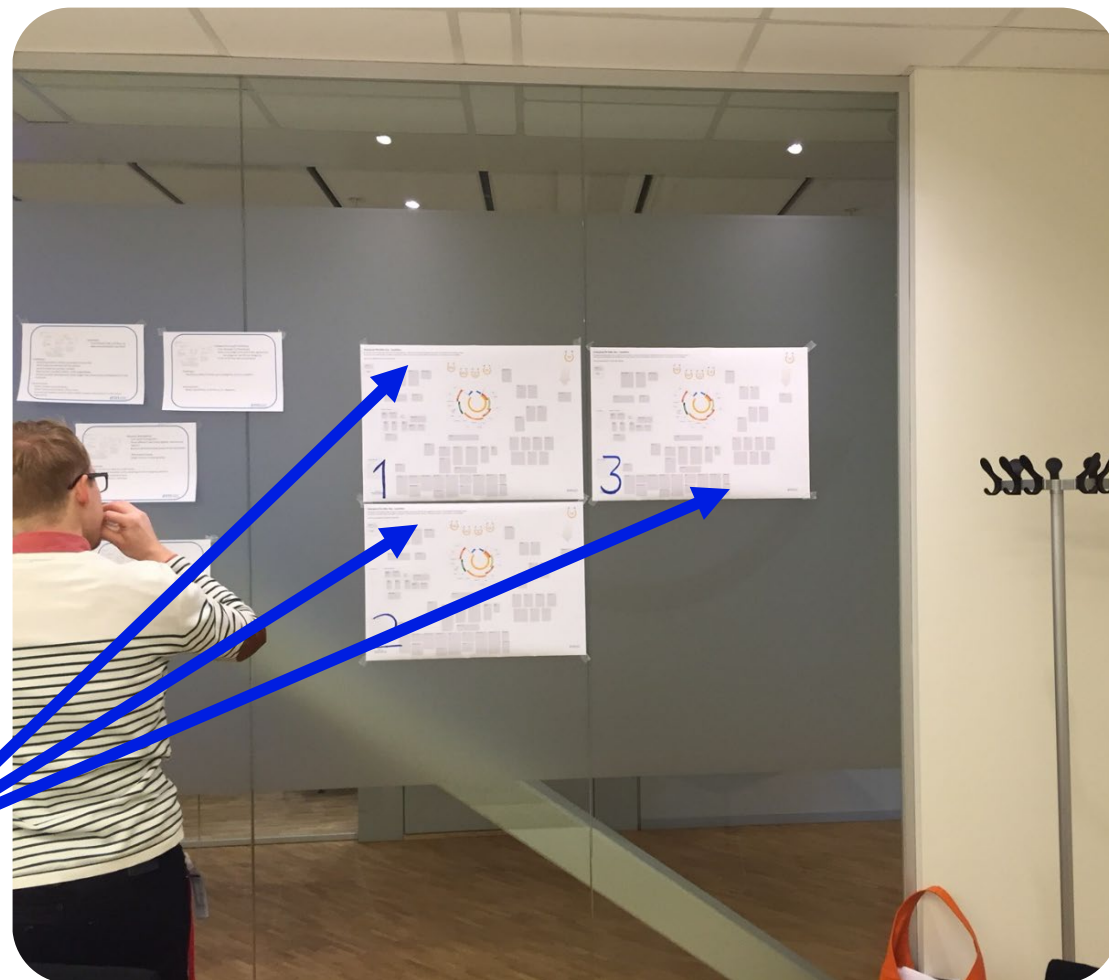


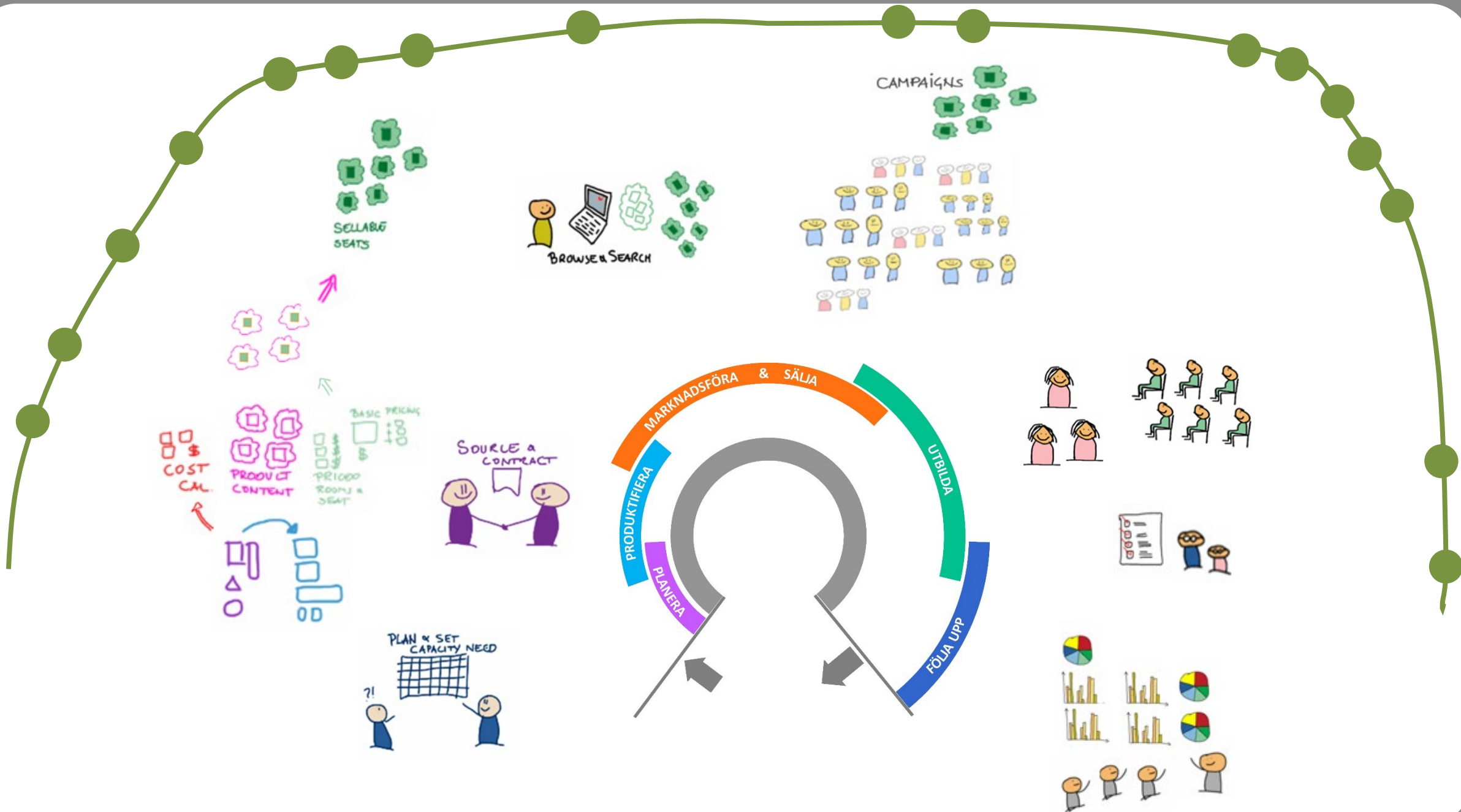
Förbereder glasväggen med två heatmaps





Sen insikterna i respektive intervju
Och till slut våra rekommendationer





Carte Figurative des pertes successives en hommes de l'Armée Française dans la campagne de Russie 1812-1813.

Dressée par M. Minard, Inspecteur Général des Ponts et Chaussées en retraite. Paris, le 20 Novembre 1869.

Les nombres d'hommes présents sont représentés par les largeurs des zones colorées à raison d'un millimètre pour dix mille hommes; ils sont de plus écrits en travers des zones. Le rouge désigne les hommes qui entrent en Russie, le noir ceux qui en sortent. — Les renseignements qui ont servi à dresser la carte ont été puisés dans les ouvrages de M. M. Thiers, de Ségur, de Fezensac, de Chambray et le journal inédit de Jacob, pharmacien de l'Armée depuis le 28 Octobre. Pour mieux faire juger à l'œil la diminution de l'armée, j'ai supposé que les corps du Prince Jérôme et du Maréchal Davoust qui avaient été détachés sur Minsk et Mohilow et ont rejoint vers Orscha et Witebsk, avaient toujours marché avec l'armée.

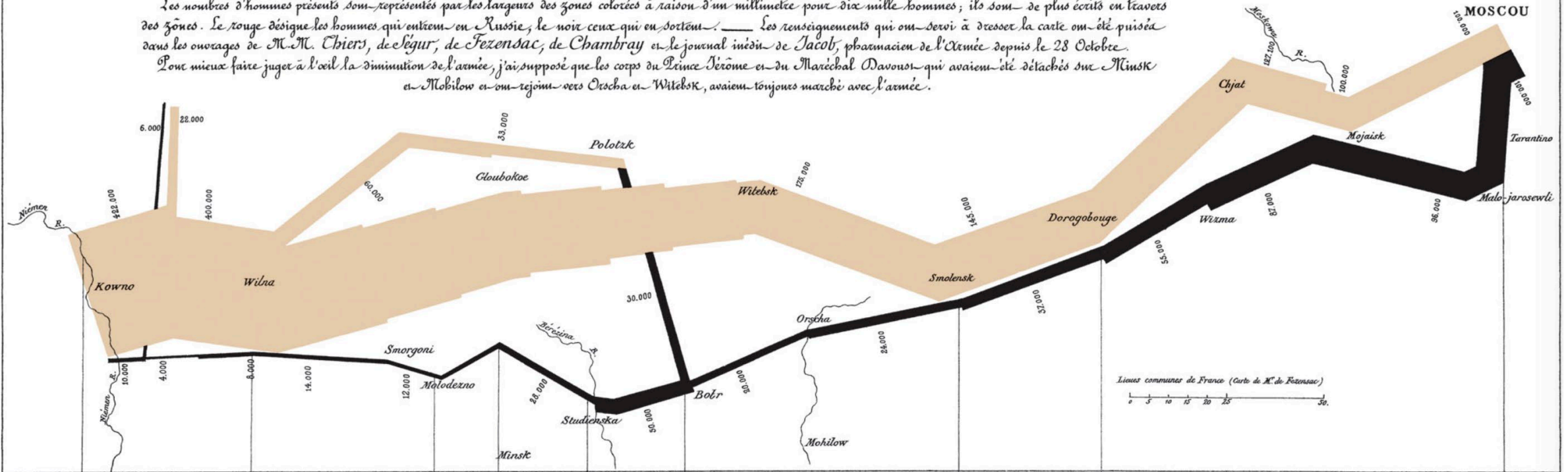
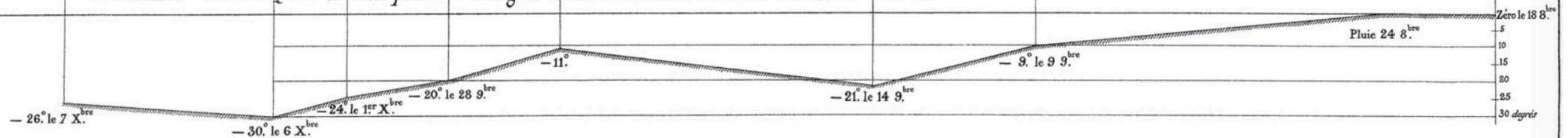


TABLEAU GRAPHIQUE de la température en degrés du thermomètre de Réaumur au dessous de zéro.

Les Cosaques passent au galop le Niemen gelé.



Information om din Vintergata

Vintergatan

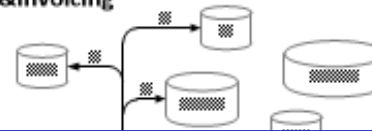
An overview of a period in which the systems and business processes are shown. The information flow between systems is also shown in the overview. The information used is also shown in the white boxes just outside the processes.

This overview is in progress since we are trying to get a better understanding of how an offer, a course, evolves from an idea to a sellable product, delivered to a customer and finally evaluated.

New details: Search, Web Booking, Web Content and Controlling&Invoicing

Feel free to add details or correct the overview.

Or talk to Annika Klyver annika.klyver@irm.se



Vintergatan TUI - The Milky Way
An overview of a period in which the systems and business processes are shown. The information flow between systems is also shown in the overview. The information used is also shown in the white boxes just outside the processes.

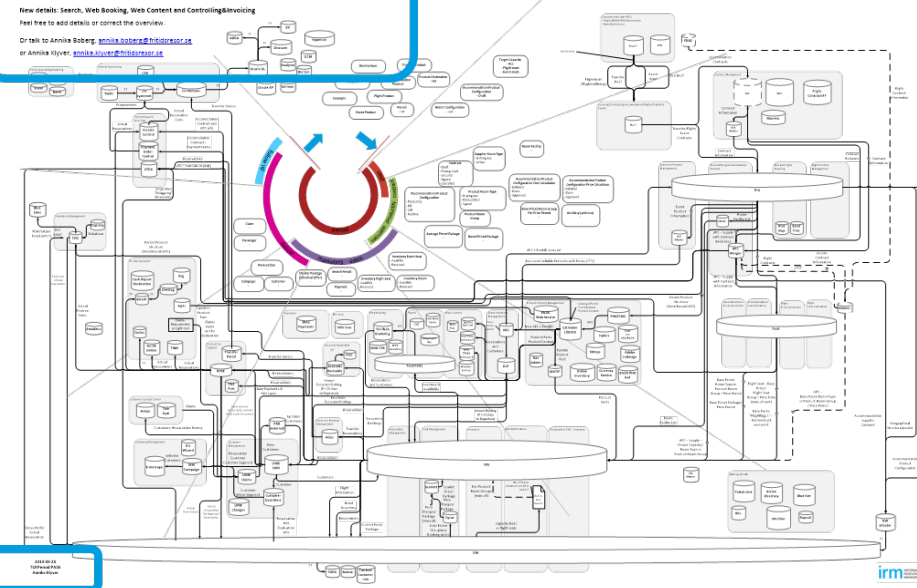
This overview is in progress since we are trying to get a better understanding of how an offer, a hotel room, a flight seat or a seat at an event, evolves from an idea to a sellable product, delivered to a customer and finally evaluated.

New details: Search, Web Booking, Web Content and Controlling&Invoicing

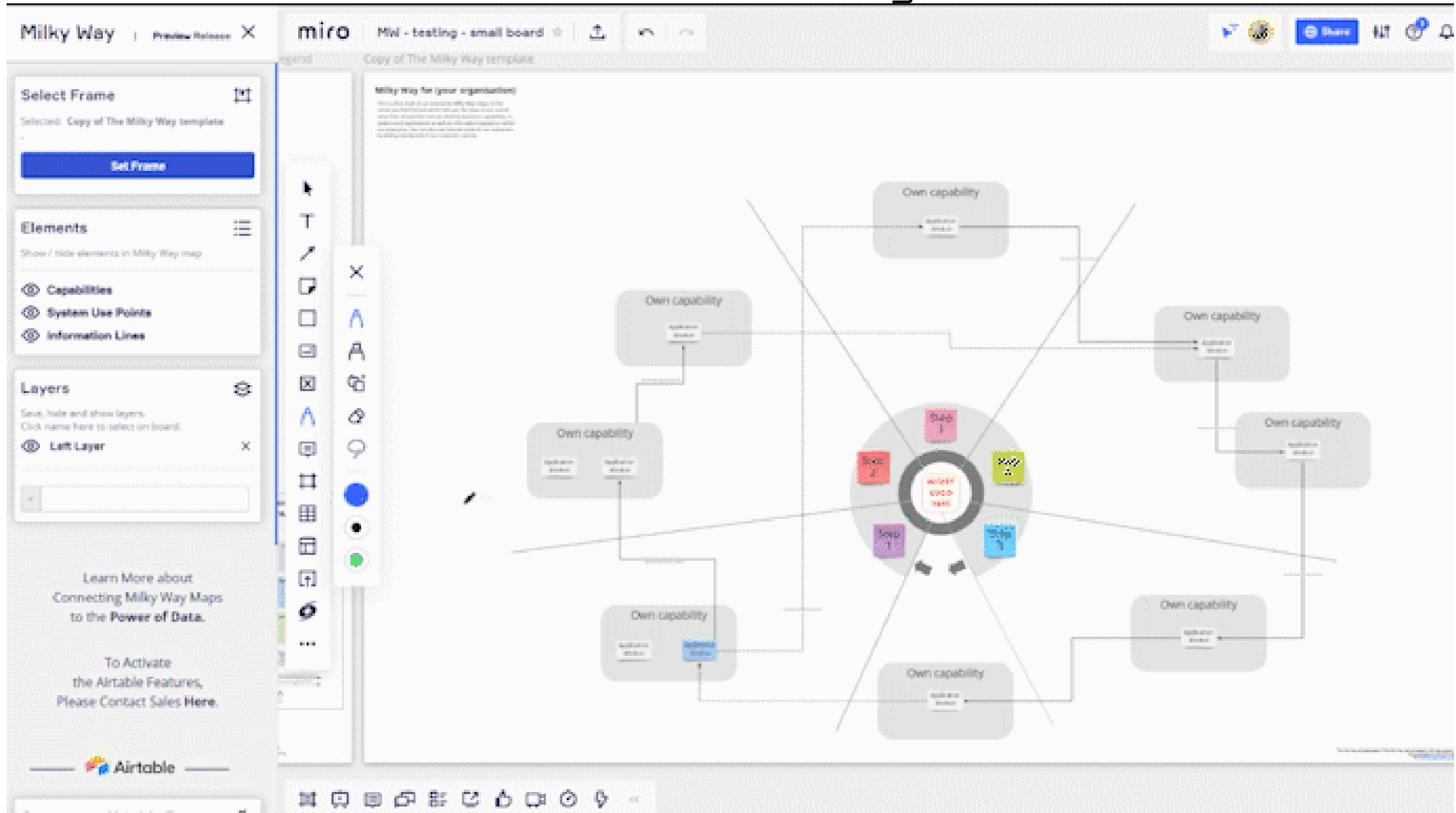
Feel free to add details or correct the overview.

Or talk to Annika Klyver annika.klyver@irm.se

2013-09-20
Vintergatan Termin PA26
Annika Klyver



Jobba med lager



Jobba med beskrivningar i Excel eller liknande

[illegible]

Textuella beskrivningar

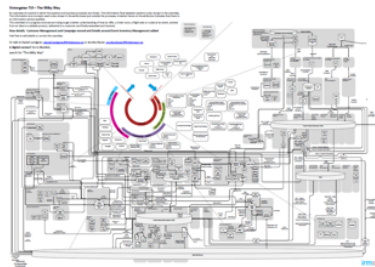
TUI Nordic Production and Delivery Process Overview
PA4

TUI Nordic Production and Deliver Process Overview – The Milky Way

This overview has been evolving during a number of months. The overview describes the production and delivery process of TUI Nordic, from the period plan to the evaluation and financial follow up of the period.



The overview is centered on the business processes (the circle in the middle); plan, source, contract, produce, calculate prices and cost, market, sell, deliver and follow up.



The latest version of this overview, "TUI Nordic Period Product", is found at <http://bluenet.tuinordic.insite/bluenet/bluenetv2/home.nsf/id/3HOG-9C93C2013100718>

This overview gives a better understanding of how the processes use the support systems.

The information flow between the systems is also shown.

TUI Nordic Production and Delivery Process Overview
PA4



This overview shows the same process but without the system and information flow details.

The grey boxes represent the business areas active in the difference processes. All business areas have staff, support systems and specific business targets and rules that guide them in their daily operation.

The following section describes the business areas in the overview.

TUI Nordic Production and Delivery Process Overview
PA4



Period Planning
When the strategies and targets are set for a period the period planning starts.

In the Sales Period Capacity and Product mix Plan capability capacity need of flights and mix of accommodations, concepts and service levels for a destination during a sales period is defined.

In the Define Production Plan capability the order of when what destination/resorts/products is to be produced to have good mix of product on sale to the customers is defined.

Now the sourcing of products starts for each of the supported product types e.g. Accommodation, Transfer, Flight and so on. The sourcing first step is to prepare briefs that contain wanted products and capacity need. This results in a number of briefs; bed briefs, flight briefs (Up to 1000), event briefs, and transfer briefs.

The Accommodation & Transport Planning capability keeps track on what is briefed and supports different analysis to be done. For example: getting the correct capacity and mix per destination and the balance of Accommodation beds and Flight seats.

The briefs are sent to the sourcing and contracting resources.

TUI Nordic Production and Delivery Process Overview
PA4



Sourcing & Contracting
When the briefs are received the sourcing of the requested capacity starts.

When a supplier that can deliver the whole or part of the briefed capacity is found the negotiation starts and finally a contract is signed.

There is usually a communication regarding the brief between the period planner, travel product manager and the person negotiating with the supplier.

TUI Nordic Production and Delivery Process Overview
PA4



Product Content
When the products are created they need to be described to the customers. The text and pictures are prepared for the hotels, resorts, events and destinations as well as for the all the different ancillaries.

Product Inventory Loading
When the products are ready the content is

TUI Nordic Production and Delivery Process Overview
PA4

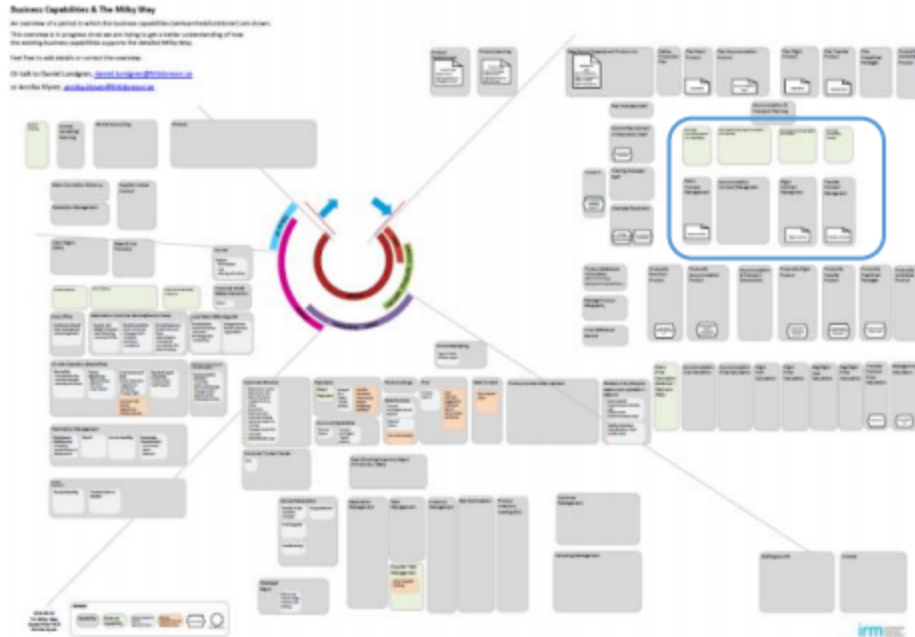


left frame in the overview)

Payment and Account Receivable
When a reservation is made the next step is to prepare the payments. The normal payment is divided into 2 parts, down payment and the final payment.

TUI Nordic manage all payments and accounts receivable except the payments and accounts receivable for Events. They are managed by A&D.

Textuella beskrivningar – exempel



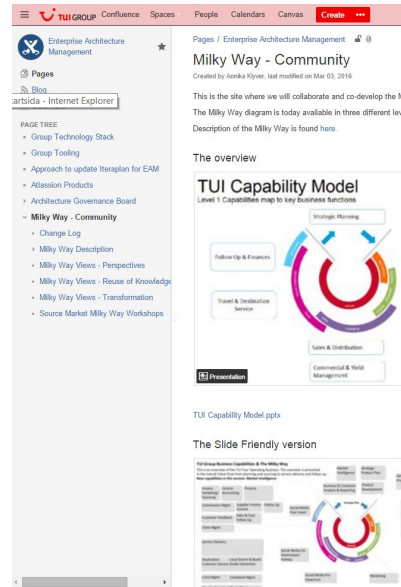
Sourcing & Contracting

When the briefs are received the sourcing of the requested capacity starts.

When a supplier that can deliver the whole or part of the briefed capacity is found the negotiation starts and finally a contract is signed.

There is usually a communication regarding the brief between the period planner, travel product manager and the person negotiating with the supplier.

Delad och tillgänglig i exempelvis en wiki



Product Planning & Contracting

The first part of the value stream starts with the decided strategies, target markets, and ends with products ready for launch.

The main areas are planning and sourcing the needed capacity of flights and all other types of capacity needed to be able to create and sell the products.

Package Creation & Initial Pricing

The next part of the value stream starts with the contracted capacities and the products are configured, priced, presented and ready for launch.

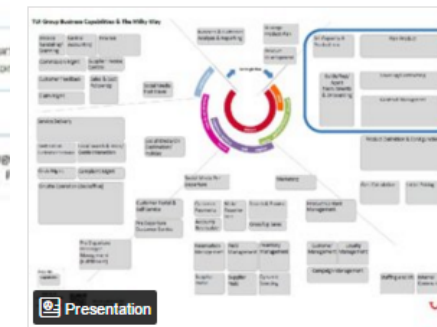
The main areas are product definition and packaging, initial pricing and product content.

Sales & Distribution

The next part of the value stream starts with the products ready for launch and the sales and distribution process begins.

1. Product Planning and Sourcing

Created by Annika Klyver, last modified on Jan 27, 2016



Set Capacity & Product Mix

This capability consists of two areas: the Sales Period Capacity and Product mix Planning, where the needed capacity of flights and mix of accommodations, concepts and service levels for a destination during a sales period is defined.

The next area is to create the Define Production Plan and set the order of when what destination/resorts/products are to be produced to have a good mix of product on sale to the customers is defined.

Product Planning

When the strategies and targets are set for a period the product planning starts.

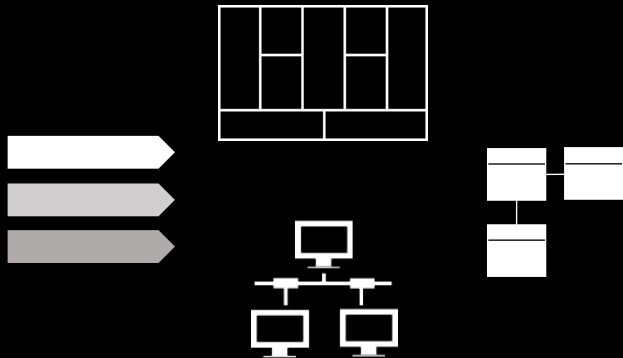
The sourcing of products starts for each of the supported product types e.g. Accommodation, Transfer, Flight and so on. The sourcing first step is to plan and prepare briefs that contain wanted products and capacity need. This results in a number of briefs: bed briefs, flight briefs, event briefs, and transfer briefs.

Accommodation & Transport Planning keeps track on what is briefed and supports different analysis to be done. For example: getting the correct capacity and mix per destination and the balance of Accommodation beds and Flight seats.

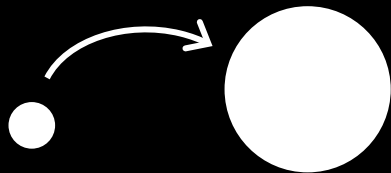
The briefs are sent to the sourcing and contracting resources.

Vad är viktigt att förstå och underlätta?

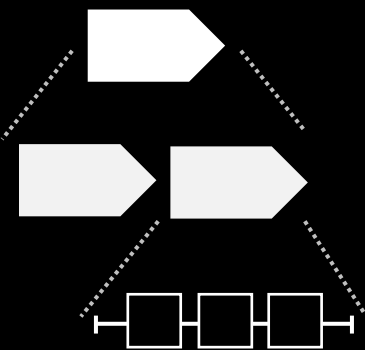
Det vi kommer ifrån...



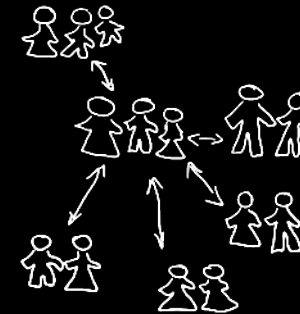
Ramverk och leverabler



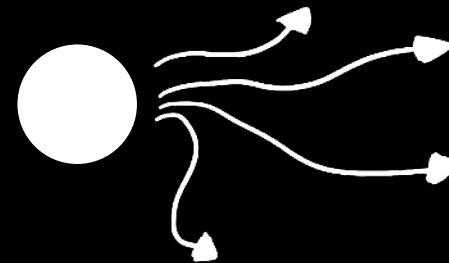
Från As-Is till To-Be



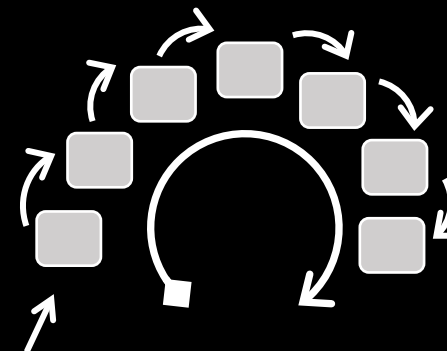
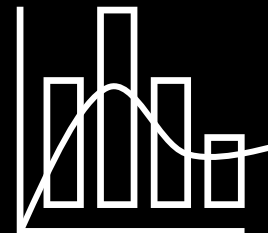
Spårbarhet



Kommunikation, lärande och samverkan



Flera alternativ – Scenarier



Stödja och utveckla Produktlivscykeln och Value Flow



Övning

Utmaningar som ni ser att Vintergatan kan hjälpa er att lösa

Vilka utmaningar ser ni att Vintergatan kan hjälpa er att lösa?



- Vilka frågeställningar är viktigast för er just nu att reda ut?
- För vem?

Övning

Handlingsplan



Hur ska ni arbeta vidare med er Vintergata?



- Vill ni arbeta vidare på detta sätt?
- Vad är nästa steg?
 - Skriv ner förslag på plan om vad som ni ser är nästa steg
- Annat som behöver finnas på plats:
 - Behöver ni få godkännande från något håll?
 - Behöver ni få en budget, eller ryms det inom ert vanliga arbete?
 - Behöver ni etablera något nytt forum, eller finns befintliga som detta kan inkorporeras i?
 - Mentorskap – hur ofta?

Övning

Storytelling! "Väggen" – Vad vill du förmedla?



Väggen



Väggen



Storytelling: "Väggen" – Vad vill du förmedla?

- Välj vad du vill visa
- Välj vilken/vilka målgrupper
- Vilken frågeställning?

Hur visa detta – typer av analyser?

Visa det du vill med hjälp av "Väggen" och de översikter du behöver.

Verktygslådan (Vintergatan-boken, del 3)

- Kund- och leverantörsresor
- Heatmaps
- Värdeströmmar/Produkter/Tjänster
- Livscyklar
- Projekt/Förändringsinitiativ
- Tiden
- Roadmaps
- Organisation
- Uppföljning
- Budgetar
- Strategiska inriktningar
- Sammanslagningar/Outsourcing
- Guideböcker

Storytelling



”Väggen” – Vad vill du förmedla?

- Välj vad du vill visa
- Välj vilken/vilka målgrupper
- Vilken frågeställning?

Hur visa detta – typer av analyser?

Visa det du vill med hjälp av ”Väggen” och de översikter du behöver.

Verktyslådan (Vintergatan-boken, del 3)

- Kund- och leverantörsresor
- Heatmaps
- Värdeströmmar/Produkter/Tjänster
- Livscyklar
- Projekt/Förändringsinitiativ
- Tiden
- Roadmaps
- Organisation
- Uppföljning
- Budgetar
- Strategiska inriktningar
- Sammanslagningar/Outsourcing
- Guideböcker

Summerring efter övning

After storytelling

Mer att tänka på...

- Var ska väggen finnas?
- Hur ofta materialet behöver uppdateras och av vem?
- Vad går hem och vad funkar inte – lärdomar?
- Vad som är intressant ändrar sig med tiden...

Repetition

Hur gör vi för att få det att hända?

Att tänka på vid första framtagandet av Vintergatan

- Hitta kundresan.
- Hitta de övergripande stegen.
- Vad görs? – Förmågekandidater.
- Ankra i IT-system och applikationer samt integrationer mellan dessa.
- Följ en värdeström – hoppa INTE runt – Vem lämnar du över till?
- Lång dialog och gemensamt lärande med hela verksamheten – dela med dig av modellen.
- Skriv förklarande texter till modellen i sig, så materialet kan stå för sig själv.
- Perspektiv på Vintergatan (geografi, storlek på kund, marknad, produkt) – prova dig fram.
- Ta det som är viktigast just nu.

Skapa en tillräckligt
bra grund för att se
var vi är och vad vi
förändrar

NULÄGE



GAP



Översätt den
strategiska riktningen
och det viktigaste
utmaningarna för att
lyckas till Vintergatan
VISION OCH MÅL



PÅGÅENDE
FÖRÄNDRINGAR



BACKLOGG
PLANERADE OCH
FORMULERADE
FÖRÄNDRINGAR

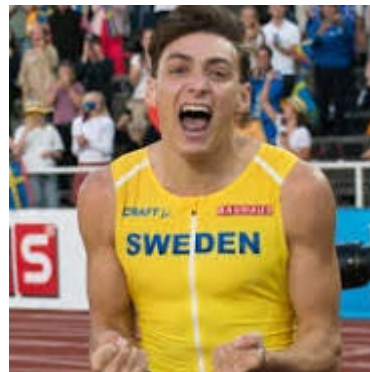


IDÉER



Använd gemensamma kartor, insikter och riktningar som bas för analyser,
diskussioner, prioriteringar och beslut

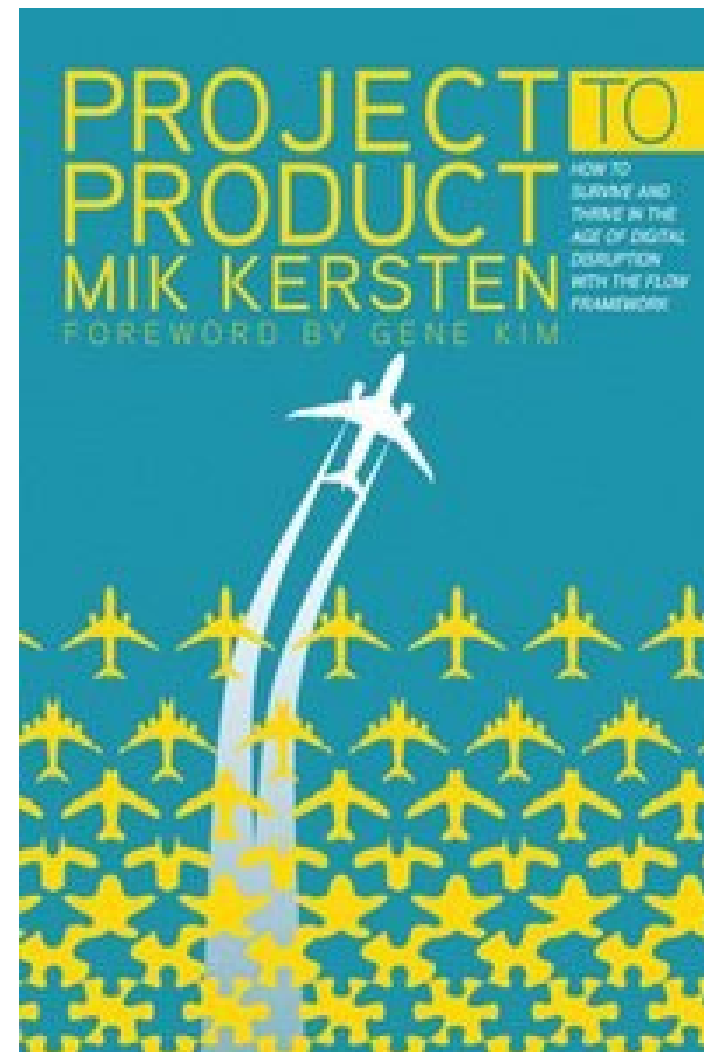
”Jag vet ingenting om tur. Bara att **ju mer jag tränar desto mer tur** har jag”.



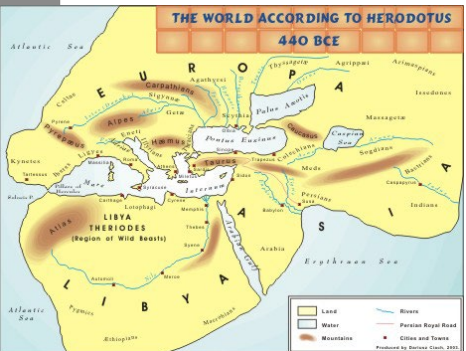
10 000 timmar!

Kan vi tänka annorlunda?

Kan alla initiativ riktas mot att vi förbättrar våra produkter och tjänster med tillhörande värdeströmmar?



Vår världsbild växte fram...





Bli ALDRIG kär i dina modeller eller planer!

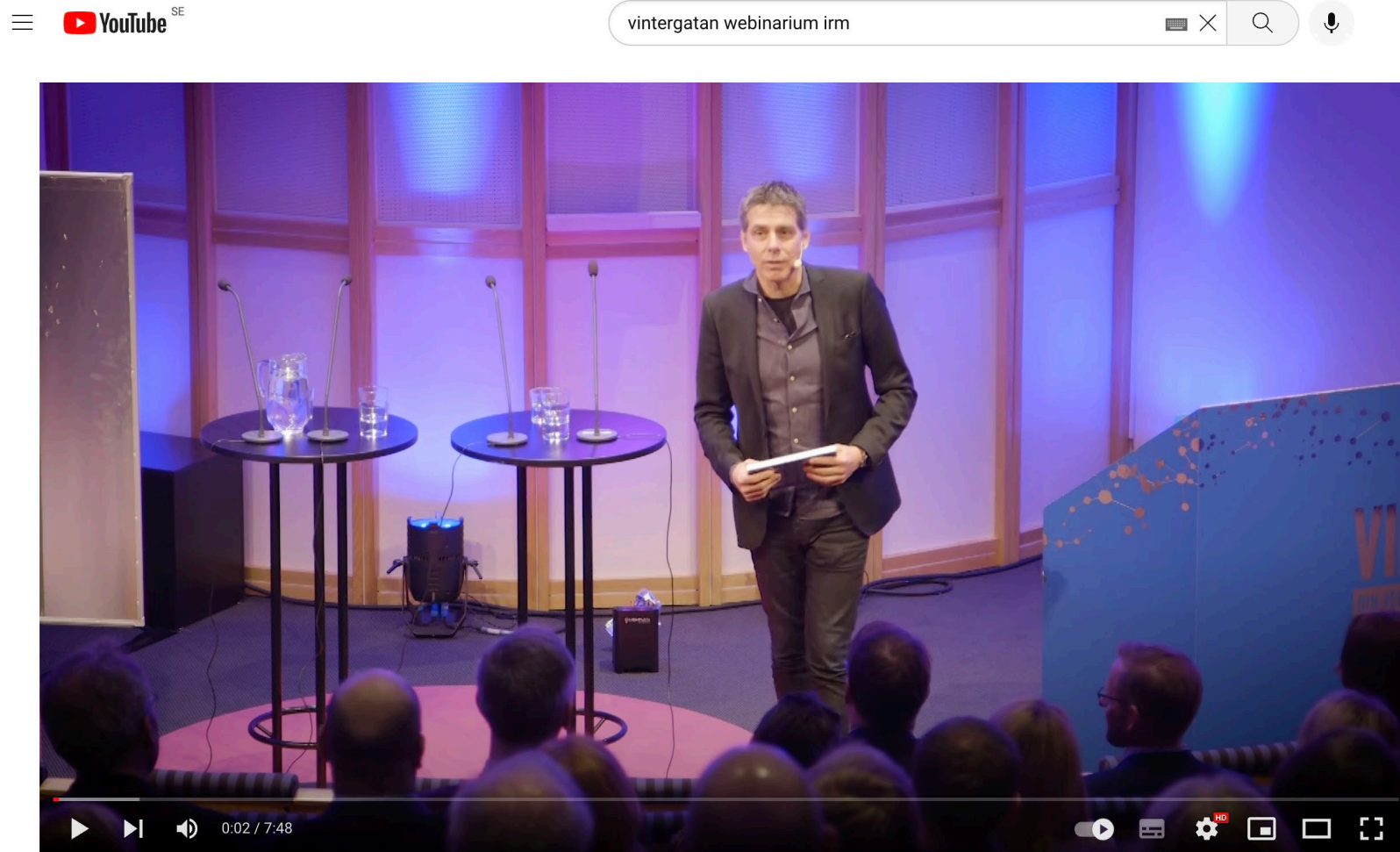
”

Detta är vår senaste missuppfattning
av vad vi håller på med.

Hjälp oss göra den bättre!

Mer om Vintergatan...

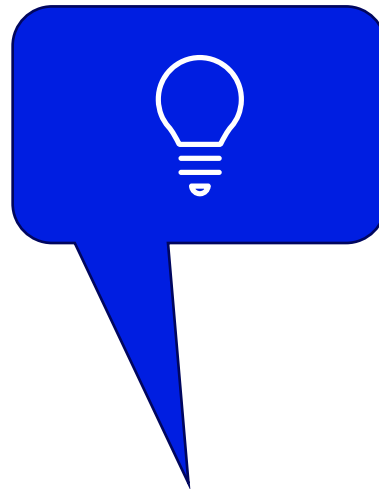
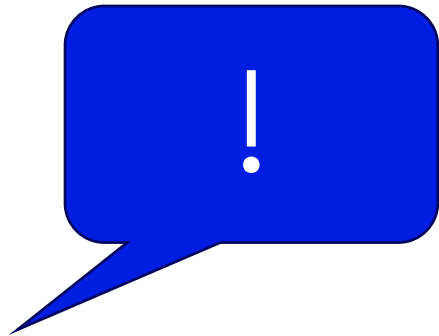
Mikael Tornving förklarar Vintergatan



<https://www.youtube.com/watch?v=nWw3MSsVdn8>

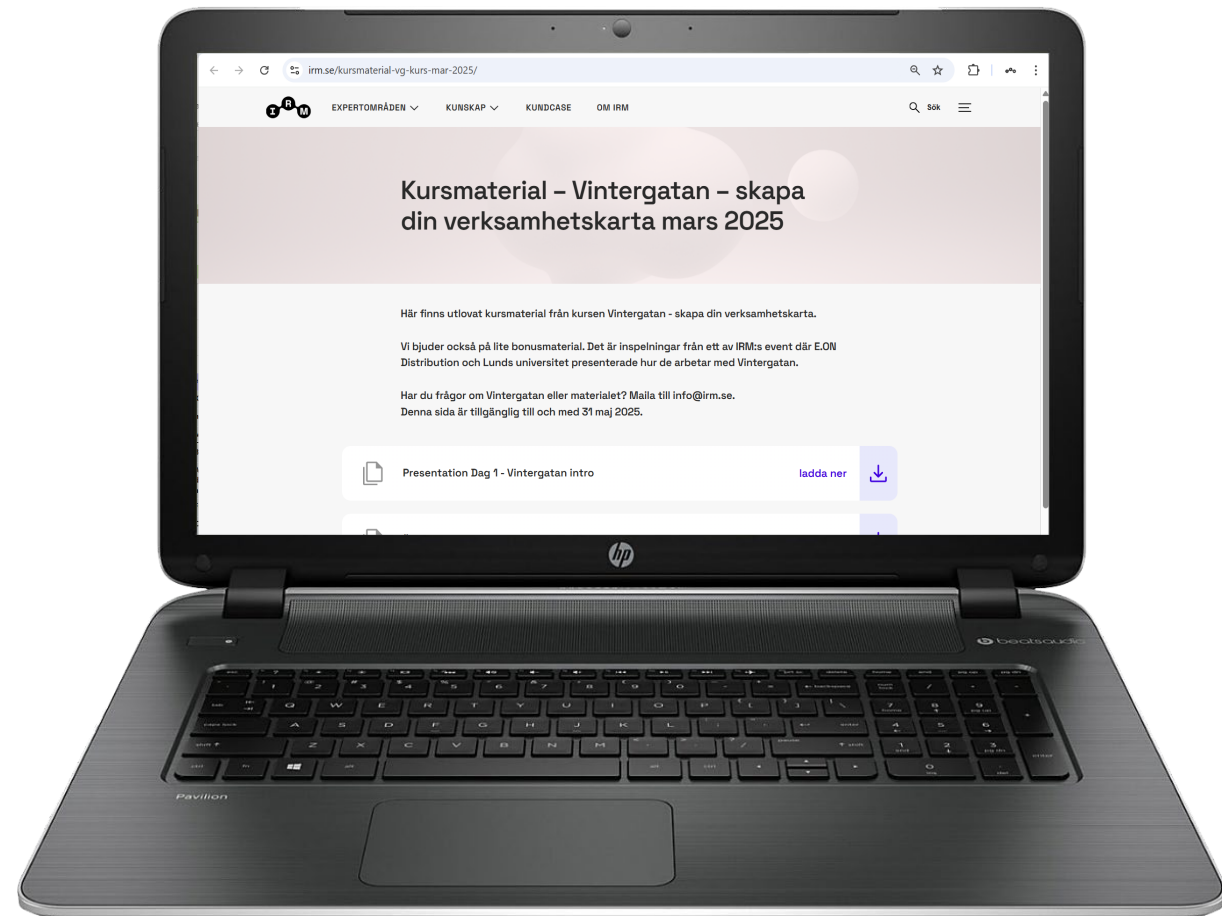
Reflektion av dagen

Bra, mindre bra och det som kan bli bättre



Kursmaterial

irm.se/kursmaterial-vg-kurs-mar-2025



Stort tack för idag!



Elli Eisenhauer

elli.eisenhauer@irm.se

linkedin.com/in/elli-eisenhauer



Marie Bender

marie.bender@irm.se

linkedin.com/in/marie-bender