

RÄTTNINGSMALL

Sidhänvisningar till Tonnquist: *Projektledning*, 3e upplagan

A Faktafrågor

I denna del finns totalt 8 huvudfrågor som maximalt ger 4 poäng per fråga. Skriv korta svar på anvisad plats (fortsätt på baksidan om platsen inte räcker).

1. I projektsammanhang talar man om toll gates eller grindar.

- a) Vad innebär de för de inblandade aktörerna? (2p)
- b) Ge två exempel på vedertagna toll gates/grindar (2p)

Tonnquist sid 12-13

a) *Projektledaren måste se till att projektet levererar utlovat resultat*

Beställaren ansvarar för beslutspunkten och fattar go/no go-beslut alternativt gå tillbaka/ "Gör om"

b) *se exempel Tonnquist sid 13*

2. Uppdragsbeskrivningen är ett viktigt dokument för ett projekt. Vad innebär och vad innefattar en uppdragsbeskrivning; vem upprättar den?

Tonnquist sid 28

Kallas också projektdirektiv, projektspecifikation, projektdefinition. Beskriver vad beställaren vill ha utfört. Det är beställarens ansvar att upprätta en uppdragsbeskrivning. Det kan dock ske i en interaktiv process med den tilltänkta projektledaren. (2p)

Bör innehålla (Tonnquist sid 29) (2p):

- *Bakgrund*
- *Projektmål (mål)*
- *Effektmål (syfte)*
- *Grov tidplan*
- *Grov budget*
- *Prioritering av vad som är viktigast (Kvalitet/Tid/Resurs)*

3. Förbifart Stockholm planeras bli en ny motorvägsförbindelse som kommer gå från E 4/E 20 Kungens kurva i söder till E 4 Häggvik i norr. Största delen av vägen, drygt 17 av 21 km, föreslås gå i tunnel. Vägverket driver planeringsarbetet med en målsättning om byggstart 2012. Förbifart Stockholm ska bland annat knyta samman de norra och södra länsdelarna, avlasta Stockholms centrala delar och minska sårbarheten i Stockholms trafiksystem. (källa: www.vv.se)

Vägverket har nu inne en konsult med uppdraget att kartlägga intressenterna. Hjälp henne genom att identifiera fyra intressenter (förutom Vägverket) och dela in dem i olika kategorier. Motivera din indelning!

Motiveringar kopplade till definition av olika intressenter enligt Tonnquist sid 46

Kärnintressenter: Intressenter med beslutande och/eller drivande roller i projektet

Primärintressenter: Intressenter som påverkas i hög grad och vill därför påverka projektet.

Sekundärintressenter: Intressenter med relativt lågt intresse och kommer troligen inte aktivt att påverka projektet.

4. Du ska sätta ihop en styrgrupp för ett större produktutvecklingsprojekt som genomförs i ett medelstort verkstadsföretag. Företaget har en funktionell organisation. Den interna tillverkningen inbegriper framför allt slutmontering. Produkten skall tillverkas under ca fem år med en årsvolym om ca 80 000 enheter. Föreslå fyra roller som bör ingå i styrgruppen för projektet. Motivera ditt val.

Tonnquist sid 78

Korrekta motiveringar relaterar till kompetens/erfarenhet (nödvändig kompetens och erfarenhet för att bistå projektet) och visar en medvetenhet om styrgruppens funktion som beslutande organ (måste ha befogenhet att fatta beslut på verksamhetsnivå). Även viktigt att ingen part blir mer dominerande än någon annan i styrgruppen.

5. Vilka av följande uppgifter lämpar sig/lämpar sig inte att utföra som ett projekt? Motivera.
- Ta bilkörkort.
 - Utveckla nästa generation Scania lastbilar
 - Betala ut studiemedel (CSN)
 - Implementera ett nytt affärssystem

En poäng per deluppgift för relevanta motiveringar kopplade till minst 3 av fyra punkter i Tonnquists projektdefinition:

- *Bestämt avgränsat mål - unik uppgift;*
- *Bestämd tidperiod – tidssatt*
- *Bestämda resurser – egen budget*
- *Särskilda arbetsformer – tillfällig organisation*

6. Ett företag som helt eller delvis arbetar i projektform kan ofta förbättra sitt arbetssätt genom att utnyttja en projektmodell. Företaget Blandat AB har ca 250 anställda, en medvetet liten "overheadkostnad" (administration etc), en betydande projektportfölj och ett projektkontor med 3 projektledare (stora projekt) samt ytterligare 10 personer som vardera i snitt håller i 3 projekt samtidigt. Projektportföljen innehåller alltid färre än 5 riktigt stora projekt och resten av projekten är betydligt mindre. Portföljen är fördelad med ungefär hälften av projektens budget i stora projekt och hälften i de små projekten. Ge Blandat AB fyra (4) råd avseende vad de bör tänka på när de skaffar sig och implementerar sin projektmodell.

Poäng för relevanta råd som grundas i företagets karaktär/verksamhet och de generella råd som Tonnquist ger på sid 330-332

7. Produktion AB ska starta upp ett relativt litet internprojekt. **Målet** är att inom 3 månader minska kassationen av fästelement i produktionen med 15%. Budgeten är 200 000 SEK. **Förutsättningarna** är att projektet inte har högsta prioritet, det får inte inkräkta på de löpande kundprojekten och styrparametrarna är prioriterade enligt Resurser 50%, Kvalitet 40%, Kalendertid 10%.

a) Hjälp projektledaren (PL) och fyll i alla tomma vita rutor i riskanalysen med hjälp av texten nedan. Texten nedan till vänster är ”dina anteckningar från en diskussion du haft med PL” och på baksidan av blanketten hittar du nedanstående figur: (2p).

Projektledarens (PL) bedömning är att sannolikheten för resurskrock med andra projekt är ca 70% och att det i så fall påverkar framförallt ledtiden ganska mycket. PL säger att detta kan hanteras genom att skapa en kontinuerlig dialog med övriga projekt.

På projektledarens förra arbetsplats kunde projektbudgetar försvinna från en dag till en annan. I det här fallet har sponsorn som även är produktionschef försäkrat att detta inte kommer att hända. PL är nu nöjd med svaret och tänker sig att det räcker bra med att stämna av budgeten då och då med sponsorn. PL bedömer att risken är 30% för att ledtiderna i produktionen ökar som en följd av projektet, PL tänker förebygga detta genom att engagera en kvalitetssäkrare.

Sannolikhet	1	<20%
	2	
	3	50%
	4	
	5	>80%
Konsekvens	1	Låg
	2	
	3	Medel
	4	
	5	Hög

Risk	Sannolikhet 1 till 5	Konsekvens 1 till 5			Riskvärde			Riskåtgärd
		P	T	R	P	T	R	
Resurskrock med annat projekt	4	1	4 <small>(3-5)</small>	2	4	16 <small>(12-20)</small>	8	Kontinuerlig dialog med övriga projekt.
Otydliga avgränsningar från start	2	3	3	3	6	6	6	Avgränsningar stäms av med sponsor
Projektets budget skärs ned som en följd av att produktionschefens budget minskar	1	4	3	4	4	3	4	Stämna av budgeten då och då med sponsorn

b) Vad kallas den metod som används i riskanalysen ovan? (1p)

maxirisk

c) Vilken är den viktigaste riskåtgärden för projektet– motivera? (1p)

bör motiveras med högst riskvärde för påverkan på resurs

8. En familj med tre barn behöver bygga ut sitt hus med ytterligare ett rum. De kallar in en snickare som lovar att det nya rummet ska vara klart inom tio veckor och att det ska kosta 300.000 SEK. Snickaren bedömer att såväl arbetet som kostnaderna kommer att fördelas jämnt över perioden. Ganska snart börjar familjen ana oråd, och efter fyra veckor har man ett avstämningsmöte. Snickaren bedömer då att minst en fjärdedel av jobbet är gjort och passar på att överlämna en räkning på 150.000 SEK för arbete och material fram till den tidpunkten. Efter mötet sätter sig familjen för att beräkna prognostiserad kostnad och prognostiserad leverans. Vad kommer de fram till? (redovisa din uträkning)

$$EV = 25\% * 300.000 = 75.000$$

$$AC = 150.000$$

$$PV = 40\% * 300.000 = 120.000$$

$$CV = EV - AC = -75.000$$

$$SV = EV - PV = -45.000$$

$$CPI = EV/AC = 75.000/150.000 = 0,5$$

$$SPI = EV/PV = 75.000 / 120.000 = 0,625$$

$$\text{Prognostiserad kostnad} = \text{Förkalkyl/Kostnadskvot} = 300.000/0,5 = 600.000 \text{ SEK}$$

$$\text{Prognostiserad leverans} = \text{Planerad leverans/Tidskvot} = 10 \text{ v}/0,625 = 16 \text{ veckor.}$$

Del B Förståelsefrågor

I denna del vill vi att du gör ett resonemang och visar att du kan reflektera över innehållet i den anvisade kurslitteraturen. Varje fråga ger maximalt 9 poäng. Max 2 enkelsidor per fråga, skriv AID nummer på alla papper.

1. Kurslitteraturen (både artiklar och lärobok) tar upp såväl möjligheter som problem i projektorienterade/projektbaserade organisationer. Använd litteraturen för att redogöra för och förklara dessa möjligheter och problem förknippade med en hög grad av projektorientering. Vilka möjligheter respektive problem finns och varför uppstår de? Resonera på tre olika nivåer:

a) företagsnivå (3p)

b) gruppnivå (3p)

c) individnivå (3p)

Full poäng på respektive delfråga för 4 korrekta fördelar/nackdelar grundade i kurslitteraturen, alternativt 3 korrekta fördelar/nackdelar plus utvecklat resonemang/diskussion kring varför dessa uppstår. Observera att korrekta svar måste relatera specifikt till projektorienterade/projektbaserade organisationer, inte allmänt om att använda projekt som arbetsform.

2. I sin artikel "No project is an island" jämför Mats Engwall två anläggningsprojekt: "Hydropower" och "Transmission". I Transmission-projektet saknade projektledaren formella befogenheter, projektet saknade även tydlig organisation och tydliga procedurer/processer för samordning och styrning. Man lade dessutom liten tonvikt vid planering. Ändå blev Transmission-projektet mer framgångsrikt.

a) Redogör för och förklara varför Transmission-projektet ändå blir en succé, till skillnad från Hydropower-projektet (6p)?

b) Hur kan man som projektledare dra nytta av Engwalls slutsatser? Vad är viktigt att beakta och hur bör man agera (3p)?

a) *Korrekta svar presenterar ett utvecklat resonemang kopplat till Engwalls tre framgångsfaktorer: prestige, grad av upprepning i förhållande till tidigare projekt (unicitet), samt en legitim ledningsstil (2p per faktor).*

b) *Enligt Engwall är det viktigt för en projektledare att skapa en känsla av angelägenhet (urgency) kring projektet och att skapa en bild av att projektet är tekniskt intressant och strategiskt viktigt. Projektledaren måste även välja sina strider. I val av åtgärder kan man inte endast se till instrumentella fördelar utan måste även vara medveten om vilka åtgärder som kan anses legitima i det historiska och organisatoriska sammanhang projektet verkar.*

Även åtgärder som tar fasta på att dra nytta av den befintliga kunskapen som finns in organisationen vid sammansättning av projektgrupp har renderat poäng här.