

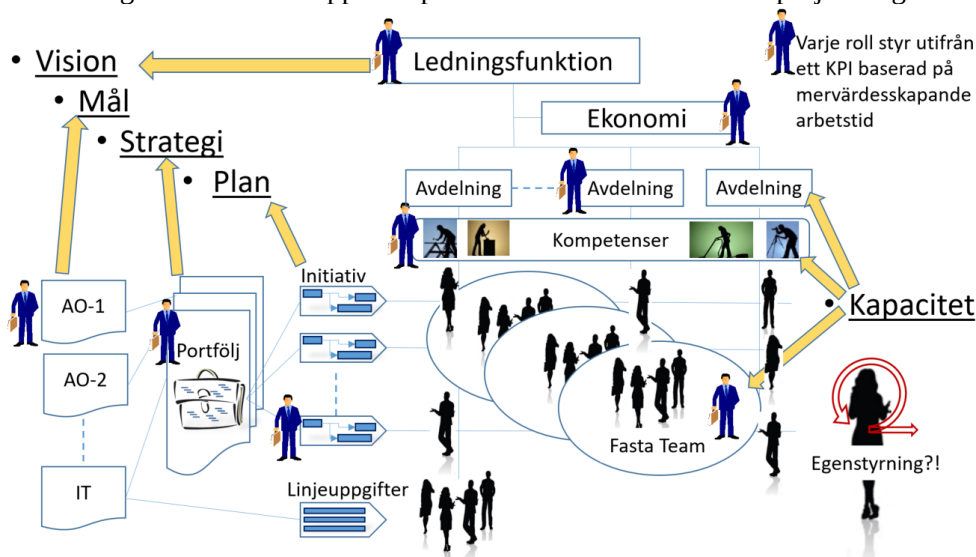
White paper

Resurseffektivitet med Egenstyrning

Operativa roller hos projektstyrda matrisorganisationer

Inledning

Syftet med detta Whitepaper är att dels visa på den komplexitet projekt- och portföljstyrning utgör och dels att visa på hur en matrisorganisation ändå tack vare dess roller enkelt kan styra och optimera resursanvändningen. Den värdeskapande produktionsfaktorn i tjänsteorganisationer (i princip alla utom de med automatiserad tillverkning) utgörs av medarbetarnas arbetstid och kompetens. Nytt och bokföringsbart värde uppstår när arbetstid och kompetens används till beslutade och budgeterade arbetsuppgifter mot interna eller externa beställare. Komplexiteten kan enkelt bemästras och med automatisering som genom sin digitalisering skapar en struktur av information för projektstyrning. Tillämpning av källdatainmatning som görs direkt av medarbetare utifrån sina respektive roller. För att lyckas med resursstyrning är det tillräckligt med planering och redovisning av medarbetarnas användning av arbetstiden uppdelat på enskilda verksamheter och projekt organiserade i portföljer.



En organisationsbild med roller och deras koppling till den övergripande styrningen

Dessa roller samverkar för att optimera resursanvändningen och tillämpa egenstyrning:

1. Medarbetare och konsult/expert
2. Linjechef med beläggningsansvar och resultatansvar
3. Produktionsansvaret för att leverera tjänster
4. Uppdragsledare och projektledare
5. Teamledare
6. Portföljägare och konto-/produktansvar
7. Programansvar – en kombination av beställare av projekt, portföljägare och portföljansvar.
8. Beställare och sponsor/Styrgrupp
9. Ledningsfunktion
10. Digitaliserat och automatiserat projektkontor

Styrning eller ledning?

Det är viktigt att skilja på styrning (governance) och ledning (management). Styrning är regelverk, rapportvägar och val av metadata. Ledning är att välja projekt och fördela arbetsuppgifter etc. För mer information om detta hänvisas till standarderna ISO 21500 och 21505. Styrinformation måste vara transparent och helt uppdaterad inför de tidsintervall som utgör prognos- och utvärderingsperioder då beslut fattas.

Governance vs Management

styrning (styrningsramverk) vs ledning

Governance of projects, programmes and portfolios	Management of projects, programmes and portfolios
Governance provides oversight and limits the actions of PPP management.	Management work within constraints set by the governance to achieve the PPP objectives.
Establishes levels of authority	Enforces authority
Defines rules & boundaries of the decision-making process	Uses the decision making processes
Is accountable for results	Is responsible for results
Can not be delegated	Can be delegated
Is strategic	Is tactical
Defines values	Follows values
Provides guidance	Follows guidance
Assurance	Exercises control
Enable access to resources	Manages resources

En framgångsfaktor är den digitalisering av allt metadata som kan resultera i en sammanställning till ett enda IT-stöd där information och data som används operativt matas in en gång på ett ställe och i och med det blir tillgänglig för alla samtidigt i realtid. En relevant jämförelse är den digitaliseringen av flygresebokning där den direkta möjligheten att boka en ledig flygplansstol utgör ett avgörande moment för att komma dit vi vill - när vi vill. Flygplanens kapacitet är begränsad och möjliga operatörer och antal flygplan likaså. Applicerat på en projektverksamhet är projektledaren den som för familjens räkning ska boka semesterresan. Då motsvarar en medarbetare med rätt kompetens flygplanet och arbetstimmarna motsvaras av flygplansstolarna.

Roller och operativt ansvar

Nedanstående matris ger en idé om arbets- och ansvarsfördelningen. I samverkan mellan olika roller för att åstadkomma den optimala styrningen finns det användare av information och ansvar för att informationen är korrekt. Ansvar kan som bekant inte delegeras men däremot rollen att leverera och hantera informationen. I sammanställningen är den alternativa rollen skriven med en liten bokstav. Egenstyrning förutsätter att styrinformationen finns, när information saknas kan i vissa fall användaren fylla i saknade data efter eget omdöme, data som senare bekräftas alternativt justeras av den som i sin roll är ansvarig.

Metadata	Roller och operativt ansvar																			
	Medarbetare				Projektledare				Linjechef				Portföljansvar				Beställare			
	R	B	K	A	R	B	K	A	R	B	K	A	R	B	K	A	R	B	K	A
Budget				A			K	A				A	R		K	A	r	B		
Sluttid				A				A				A	R				B		R	
Planering av timmar	R			A	r				r	b									B	A
Ange tjänstetid				A					R	B									A	A
Basplan				A	R							A		B			K	A	A	A
Ekonomiredovisning					R	B								K	A			A	A	A
Prioritet				A				A				A	R	B			A	b		A
Tidrapportering	R	B				k	A			K	A				A				A	
Beläggningsgrad	R							r	B		A				A				A	A
Prognos resursanvändning					R		K			K	A							K	A	
Kompetensplanering					r			A					R			A		R		B
Tidkostnader					R			A	r	B	K	A		K			A		A	
Inköpskostnader					R	B							K	A		K	A		b	A
Faktureringsunderlag					R								B	K		K	A			
Arbetsuppgifter	R	b		A	r		K	A						K	A					r

Roller och metadata: R-Redigerar r=sekundärt, B-Beslutar b=sekundärt, K-Kontrollerar, A-Använder

Nedan följer en berättelse som på ett alternativt sätt beskriver hur egenstyrningen är tänkt att fungera. Efter det följer en detaljerad redovisning roll för roll för att praktiskt kunna tillämpas.

Berättelsen om Egenstyrning

Styrning med projektets metadata och roller med inmatning av data direkt ifrån källan.

Åsa är en av företagets linjechefer som denna morgon ska delta i ett möte som Vd:n och PMO-chefen har kallat alla linjecheferna till. Nu är alla på plats och Vd hälsar alla välkomna och inleder mötet:

–Vårt företag kommer inom kort att delta i några upphandlingar som innebär att vi behöver ha en projekthantering som är compliant med ISO 21500 och ISO 21505, alltså uppfyller kraven på styrning av projekt som det är definierat i ISO standarden. För er som inte känner till vad det innebär så är det en standard som kort sagt fastställer vilken information, s.k. metadata som ska finnas för ett projekt och hur ansvar fördelas på olika roller och definieras i 39 processer. Ansvarsfördelningen ska alltså vara fastställd på organisatoriska enheter och funktioner, inte på enskilda personer. Det är egentligen inte något annat än vad PMBOOK innehåller och vad alla utbildade projektledare redan känner till. Standarden är indelad i ämnesområden som omfattning, tidplan, ekonomi, budget – det vanliga.

Vi har länge varit medvetna om att våra projekts genomförande och att vår resursanvändning har varit bristfällig. Vårt företag har haft betydligt lägre lönsamhet än vad våra kollegor i branschen har. Vi kan inte heller skylla på bristande orderingång eller andra yttre omständigheter. Vi är helt enkelt ineffektiva och detta är ett bra tillfälle att få ordning nu. Vi borde ha gjort det tidigare, men nu triggas vi av de kommande upphandlingar.

–Kommer det att bli ännu mer administration nu? Nej, det blir snarare mindre. Vi har haft kontakt med vår konsult som har en PMO-programvara som ser trovärdig ut. Med den kommer projektadministrationen bli helt digitaliserad och automatiseringen minimerar den administrativa arbetsinsatsen till enbart källdatainmatning. Programvaran innebär att alla mellanled försvinner och att data automatiskt sammanställs till operativa vyer för alla roller.

–Vad menar du med att mellanleden kapas?

–Man kan säga att varje person som i sin roll äger information själv lägger in den i systemet. Till exempel så dikterade förut läkaren sin ordination som sedan renskrevs av en läkarsekreterare. Läkaren behövde sedan kontrollera den renskrivna texten. Recepten skrevs på de gula receptblanketterna, som alla säkert minns och patienten fick gå till apoteken med receptet och hämta sin medicin efter det att apotekaren kontrollerat receptet var giltigt och sedan skriver ut etiketten. Nu skriver läkaren själv in allt i ett IT-system och ser då att det blir som avsett, recepten finns digitalt hos apoteken där etiketten skrivs automatiskt och patienten får sin medicin helt utan fördröjning att själv hämta eller i sin brevlåda dagen efter.

–Så vad betyder det för oss? Vi är ju inga läkare.

–För oss innebär det att vi inför ett kompletterande PMO-system till ekonomisystemet och projektregistret. Var och en som i sin roll är källa till information eller som använder den inom sitt ansvarsområde skriver in den och ansvarar för att den är korrekt och att den godkänns. Systemet bygger på en dualitet - det finns alltid två personer som i sin operativa roll äger eller använder information i sitt jobb. Exempelvis en uppdragsledare som får ett digitalt uppdragsdirektiv med omfattning och sluttid – gör en planering som chefen för portföljen och resursägare bekräftar.

–Jamen så gör vi ju redan! Ja, i viss utsträckning. Men idag är det inte tydligt vilka rollerna är och vem som ansvarar. Information finns på flera ställen och läggs in av flera personer på olika ställen. Och ingen har ansvar för att den är korrekt. Idag pekar många av oss på någon annan... Vi har inte alltid information om budget, leveranstidpunkter, vilka resurser som är tillgängliga och så vidare.

–Precis, och det är här som egenstyrningen kommer in. Tack vare transparensen i PMO-systemet så säkerställs att avvikelser och brister upptäcks omedelbart och kan åtgärdas. Alla kan nu ta fullt ansvar för sin helhet, saknas data så vet man vem som ansvarar och kan fråga efter den eller själv föreslå lämpliga värden och senare få dem bekräftade vid nästa redovisningstillfälle.

–Så vad är det vi ska göra nu? Hur ser vägen fram ut?

Det första vi ska göra är att definiera vilka olika roller som vårt företag har och den mix av roller och ansvar som finns i vår organisation som jobbar med projekt som styrmedel. De roller som vi har identifierat ser ni på den här bilden.

Alla tittar på bilden och en stund diskuteras det ivrigt runt bordet. Sedan tar Vd ordet igen:

–Vi ska alltså fastställa vilka roller som har ansvar för att rätt information läggs in i vårt IT-system.

Det andra vi ska göra är att definiera vilken information som respektive roll har ansvar för att ge respektive besluta. Man ska kunna vara säker på att den information som finns i systemet är korrekt.

–Det låter ju som ett neuralt nätverk (självlärande organisation) där man stoppar in en uppgift i ena änden och får ut ett resultat i andra änden, säger plötsligt en av linjecheferna och Åsa nickar instämmande. Neurala system är ju både top down och bottom up. I vårt fall skulle det väl innebära att varje person optimerar användningen av sin arbetstid för att ge bästa värde för oss och för kunderna.

Just som hon tänkt det hör hon hur Vd:n pratar om egenstyrning och säger att, som han ser det, innebär egenstyrning att alla optimerar sin egen användning av arbetstiden för företagets bästa –Styrparametern, fortsätter han, är att planera tillgängliga resurstimmar (avtalad arbetstid) inom de ramar som de i olika projekten innebär på ett sätt som innebär bästa användningen av den egna arbetstiden och naturligtvis se till att man dels använder timmarna för att göra det som kunden betalar för men även till linjeuppgifter inom den omfattning som budgeterats.

–Det vi ska göra nu är att skapa transparens så att cheferna kan se att vi har kontroll över våra arbetstid/produktionsapparat och att det är balans mellan vår tillgänglighet och leveransåtaganden i projekt genom att styra användningen av vår kapacitet. Det är också den transparens som är förutsättningen för att vi ska kunna vara med på upphandlingar och det kommer samtidigt att öka vår lönsamhet. I praktiken handlar det om att var och en av oss tar ansvar för att vi har en planering för hur vi använder vår egna arbetstid. För det behöver var och en information. Alla känner till sitt avtal men inte alltid till vilka projekt som arbetstiden ska användas eller hur mycket och när.

Medarbetaren behöver alltså få information om hur mycket tid som får läggas ned och till vilken tidpunkt arbetsinsatsen ska vara genomförd. Man måste känna till arbetstidens förläggning de olika dagarna. Då kan beläggningen planeras och då kan han eller hon planera sina arbetsveckor och chefen information om sin beläggning. Men det är viktigt att komma ihåg att man inte jobbar i vacuum utan att man behöver kommunicera med sin linjechef och projektledare och se till att det stämmer med leveransplaneringen för de olika projekten.

Projektledaren ska kommunicera hur många timmar en medarbetare ska bidra med och till vad. Projektledaren måste därför i sin tur fråga portföljägaren om budget och leveransåtagande som finns mot kunden. Portföljägaren måste i sin tur bekräfta.

–Jamen det låter som ett självspelande piano. Vad ska projektkontoret göra då? Förut gjorde ni planerna och nu ska vi göra dem själva.

–Projektkontoret ska se till att synliggöra informationen med hjälp av PMO-systemet. Det är projektkontorets ansvar att se till att det finns förutsättning för styrning och att styrning tillämpas. Det är viktigt att förstå att det är skillnad mellan styrning och ledning. Ledning är de val som måste göras. Man kan säga att leda är att välja. Styrning är hur man väljer. Så PMOs uppgift är att definiera styrningen så att all styrdata som standarderna förskriver är uppfyllda och kompletta – programvaran innehåller styrmodellen och processerna. PMOs uppgift är också att se till att styrning tillämpas genom att utbilda och att påtala avvikelser. Allt operativt ansvar ligger hos cheferna. Man kan säga att PMOs roll är att se till att cheferna inte kan säga att de inte visste något om avvikelser.

–Ok. Skulle du kunna ta det där med egenstyrning igen. Jag är inte riktigt med... hur kan det bli mindre administration?

Många företag börjar som källarföretag med en eller ett par personer där varje person vet allt och har all information och gör allt själv och leder genom att delegera uppgifter men inte ansvar. När företag växer uppstår snart ineffektivitet för då vet snart inte någon längre allt, om man inte sammanträder ofta. Många stora företag uppför sig som källarföretag med många möten bara med syftet att alla ska vara informerade. Då blir det ett stort bortfall av produktivt använd tjänstetid och att möjligheter inte tas till vara. För många har administration ju en negativ klang, men man ska komma ihåg att det står för ordning och för att den information som finns är på plats där och när den behövs. En lyckad digitalisering innebär att varje person inom sitt ansvar får ”Heads-Up” information.

–Du menar precis som stridsflygare som får instrumenten projicerade på vindrutan?

–Ja, effektivitet uppstår automatiskt när den enskilde medarbetaren använder varje timme av sin arbetstid till att skapa värde antingen för företaget eller kunden. Varje medarbetare kan styra det egna arbetet – varje person har den information som behövs för att kunna ta ansvar för den egna arbetstiden, att den används rätt. Transparens, definierade roller och en kommunicerad innebörd av egenstyrning gör arbetet meningsfullt och alla medarbetare blir en del av motorn i en effektiv organisation. Som ni också vet finns det ett önskemål att arbeta med agilt och med självorganiserande fasta team. Tack vare digitaliseringen och egenstyrningen bibehålls full transparens trots att man planerar sitt deltagande i ett team. PMO-programvaran ser till att projekten kostnadsförs rätt och att teamens kapacitet och planering överensstämmer med projektplanerna.

Medarbetaren i rollen som Expert och Konsult

Rollbeskrivning

Medarbetarens arbetstid tillsammans med kompetens är den värdeskapande faktorn när efterfrågade resurstimmar är beslutade i en budget. Egenstyrning i rollen som medarbetare innebär att planera sin egen arbetstid till att leverera sådana timmar, utföra dem med full transparens samt redovisa sitt deltagande i projekt och linjeverksamheter motsvarande full arbetstid.

Förutsättningar

- Känna till sina uppgifter i varje projekt/uppdrag
- Känna till omfattningen och återstående timmar i varje projekt/uppdrag
- Veta när varje projekt/uppdrag ska avslutas.
- Veta varje projekts prioritet.
- Veta sin arbetstid varje dag.
- Känna till vad de övriga i ett nära samarbete har för närvaro och uppgifter.
- Ha information om vem som är min linjeförman.
- Ha information om vem som leder respektive team och projekt/uppdrag.

Ageranden

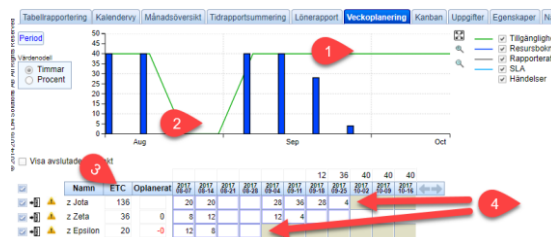
1. Planerar sin fulla arbetstid inom den fastställda horisonten och stämmer sin beläggning med sin linjeförman.
2. Planerar sin semester och annan förutsebar frånvaro med beslutad framförhållning.
3. Planerar i samråd med respektive team-/projekt-/uppdragsledare hela sitt återstående deltagande i respektive team/projekt/uppdrag.
4. Definierar i samråd med respektive team-/projekt-/uppdragsledare sina uppgifter i form av digitala listor eller hellre på en digital kanbantavla.
5. Uppgift ges en skattning så att det tillsammans med den planerade arbetstidsinsatsen går att avgöra när om det är balans med ett planerat deltagande.
6. Informerar sig om övriga kolleger i respektive team om deras planerade arbetsinsatser och uppgifter och anpassar sin egen planering.
7. Redovisar all arbetstid per team/projekt/uppdrag och i förekommande fall per typ av arbete eller objekt/uppgift.
8. Har kontroll över sin flextid, sin komptids- och sitt semestersaldo.
9. Redovisar sin tid helst varje dag och absolut inom föreskriven tidpunkt varje vecka.
10. Redovisar avklarade uppgifter på det sätt som styrningen ska följas upp.

Styrinformation och IT-stöd

Medarbetarens ”leverans” utgörs av timmar som utförs med förväntad kompetens och värdeskapandets omfattning står i direkt relation till antalet planerade och sedan utförda timmar så länge som de ryms inom en tillåten budget. Timmar som görs utanför budget tillför inte mer värde för kunden i ett affärsmässigt perspektiv utan påvisar om de är nödvändiga snarare på ineffektivitet i utförandet eller ofta i bristande kommunikation i vad som kan förväntas i perspektiv av budget och genomförandetid. Till egenstyrningens planering behövs det information om hur många timmar som återstår av det egna bidraget, till när, vad måste skötas parallellt samt arbetstiden varje dag eller vecka.

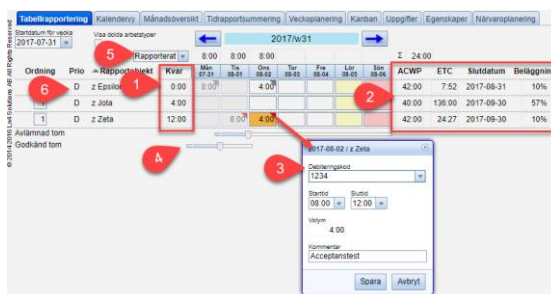
Egna Planeringsdialogen

1. Arbetstid varje normal vecka är i exemplet 40 timmar.
2. Under 2 veckor är semester bokad.
3. ETC, Estimated To Completion, är antalet återstående timmar för respektive projekt och alla är fullt planerade då "Oplanerat" visar noll.
4. Ofärgade celler visar på de veckor där projektet fortfarande pågår. En senare planering kommer inte kunna godkännas av rollen linjchef.



Tidrapporteringsdialogen

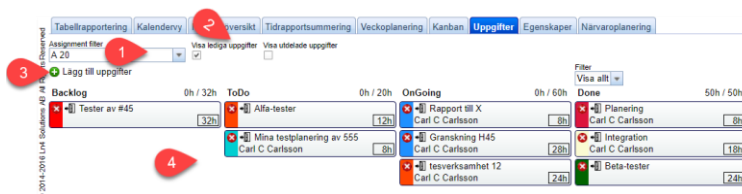
1. Här visas veckans återstående planering.
2. För varje projekt återkopplas:
 - a. Totalt rapporterat.
 - b. Återstående timmar.
 - c. Sista datum för uppgiften.
 - d. Snittbeläggning fram till slutdatum.
3. Anteckningar och annan fakturainformation.
4. Mekanism för avlämning och attestering.
5. Välj att visa dagens rapporterade tid, arbetstid samt saldo eller förändring av flexitid, kompensationstid eller semesterdagar.
6. Chefernas prioritering av varje projekt relativt varandra så att individen kan agera optimalt när valsituationer uppstår.



Hantering av uppgifter

Till varje projekt behövs en digital uppgiftstavla som företrädesvis är av typen Kanban.

1. Urval av de projekt som individen deltar i.
2. Det går att se lediga uppgifter att ta sig an och de uppgifter som de övriga i teamet har samt vad som avslutats.
3. Alla deltagare ska självständigt kunna lägga till nya uppgifter.
4. Kanbantavlans kolumner kan bestämmas individuellt av varje projektledare.



Teamledare

Rollbeskrivning

Ett team kan bestå av några av de medarbetare som ingår i ett projekt. Det kan även vara ett några utvalda medarbetare som har ansvar för en funktion som tar sig an anmälda uppgifter inom en linjeenhet eller utgöra ett supportteam etc. Team i detta sammanhang är inte en del (äktadelmängd) av en organisationsenhet. Rollen som teamledare ser till att teamets sammantagna planerade deltagande över tiden stämmer med den kapacitet som beslutats för att klara det förväntade inflödet av uppgifter. Teamledaren ska även redovisa teamets prestanda med beslutade KPI:er.

Förutsättningar

- Teamets syfte och ansvarområdets omfattning måste vara tydliga.
- Omfattning och kapacitet över tiden ska vara fastställd.
- Respektive linjeförordnande godkänner medarbetarens planerade deltagande i teamet på samma sätt som för deltagande i ett projekt.

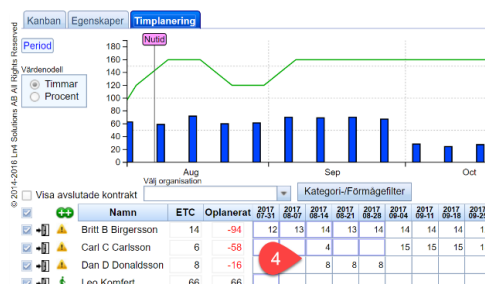
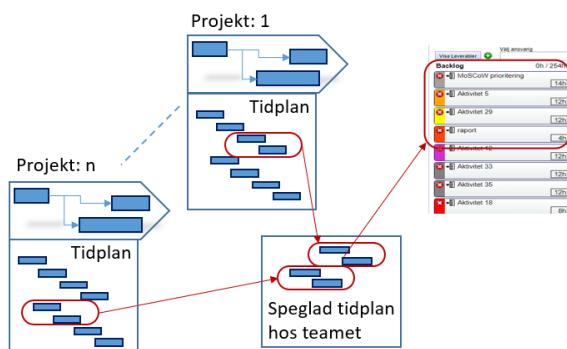
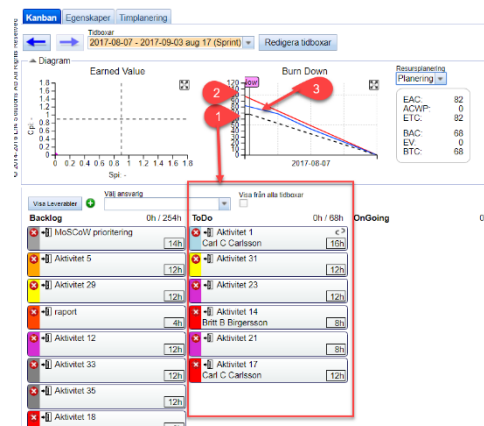
Ageranden

1. Ser till att medarbetarnas definierade uppgifter uppfyller kraven enligt följande:
 - a. Är relevanta för uppdraget och intressenterna.
 - b. Är tillräckligt korta för att ge tydlig uppföljningsinformation inom varje planerings- och uppföljningsintervall. Scrum 2-4 veckor, DSDM-timeboxing 4-6 veckor, PRINCE2 8 veckor, etc.).
 - c. Har en omfattning som överensstämmer med arbetstiden i planeringsintervallet.
2. Redovisar teamets prestanda med valda KPI:er.

Styrinformation och IT-stöd

Burndown-diagrammet används för att avläsa progress för Scrum etc. och kanbantavla med dess uppgifter inom ett tidsintervall ofta kallad sprint. Genom att inkludera basplanen i sprintplaneringen kan teamets prestanda redovisas med Earned Value Management.

1. Summan av de arbeten som flyttas från backloggen till de aktiva kolumnerna.
2. Teamet har en basplannivå för att planera arbetstid i budgeterad omfattning. Om teamets kapacitet inte är tillräcklig kommer leveranser och projekt bli underlevererade och försenade.
3. Resursplaneringen för teamet måste ligga i nivå med tidsintervalllets omfattning och basplanen.
4. Teamledaren kan i IT-stödet se hur varje medlem i teamet har planerat sitt deltagande i projektet och därmed är tillgänglig i teamet.
5. Teamet har en tidplan-vy som speglar projektens planering av arbetspaket.



Linjechef med Beläggnings- och Resultatansvar

Rollbeskrivning

Rollen som linjechef är att förvalta och ge stöd till sina värdeskapande medarbetare och ge återkoppling till deras planering i projekt och förhandla med projektledare vid behov så att alla har rätt beläggning. Rollen innebär också att redovisa relevanta KPI:er till ledningsfunktionen för att visa på det effektiva resursutnyttjandet samt kommande beläggning och oplanerad potential till ytterligare värdeskapande av tillgänglig arbetstid som syns framöver i beläggningsvyn.

Förutsättningar

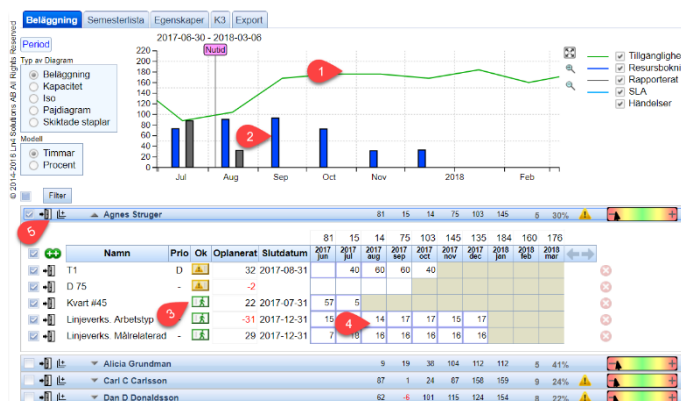
- Varje medarbetare tillhör alltid en linjeorganisation.
- Metadata om varje medarbetare
 - Arbetstider totalt varje dag
 - Individuella avvikelsekalendrar för helgdagar och olika religioner.
 - Individuell kostnads- och debiteringstariff (option).
 - Tillämpbara kompetenser i linje med organisationens tjänsteutbud.
- Alla rapporteringsobjekt för användande av tid:
 - Projekt
 - Uppdrag
 - Team (operativa)
 - Linjearbetsuppgifter
 - Frånvaroorsaker
- Allt deltagande till återstående arbete i projekt ska vara planerat.
- All arbetstid planeras för att redovisa den beläggningsgrad som beslutats.
- All arbetstid redovisad varje vecka.

Ageranden

1. Varje medarbetares deltagande/närvaro i egna linjearbetet planeras.
2. I samarbete med projekt-/uppdragsledare fastställs planeringar till avsedd beläggningsgrad.
3. Godkännande av planerat deltagande i varje projekt/uppdrag inom ett tidsintervall.
Alternativt kan detta ansvar ligga på den som ansvarar för tjänsteproduktionen.
4. Planering som överskrider projektets budget kan inte godkännas och justeras.
5. Vid överplanering omfördelas planering av arbetstiden enligt prioritetsordningen.
6. Ansvarar för att tariffer är korrekta för varje individuell medarbetare.
7. Ansvarar för att varje medarbetare ges rätt tjänstekategorier för kompetensplaneringen.
8. Kontrollerar och godkänner redovisning av arbetstid på veckobasis.
9. Redovisar andel värdeskapande tid.
10. Redovisar planerad värdeskapande beläggningsgrad.
11. Redovisning av periodiserat utfall.

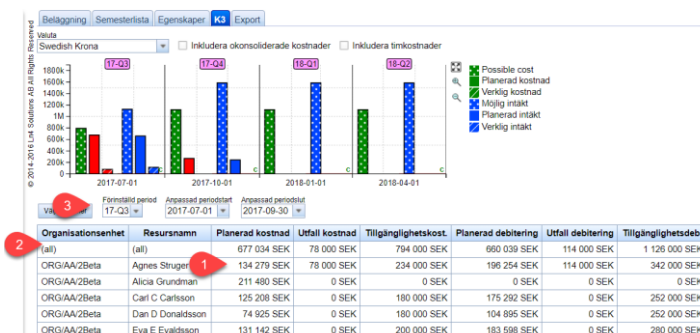
Styrinformation och IT-stöd

1. Tillgänglig arbetstid per vald/a individ/er, eller hela organisationsenheten.
2. Planerade/redovisade timmar.
3. Godkännande av planerade timmar görs av linjefefer i samråd med projektledare. Gula symbolen visar föreslagen planering som ej blivit godkänd men är ändå operativ.
4. Planeringen visas per vecka eller månad och utgörs av de värden som gjorts av individen eller projektledaren. Planering kan även göras av linjefefer.
5. Linjefefer kan editera individens parametrar och även öppna alla individens dialoger.



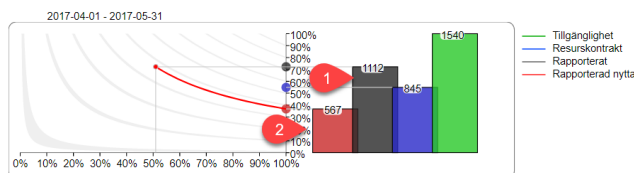
Periodisk planering och utfall av kostnader och debitering

1. Varje individ har en timtariff för kostnad och en för debitering. Tariffen kan vara generell för resursen eller definierade för enskilda projekt. För varje definierad period redovisas kostnad och debitering för planerade timmar och utfallet av rapportering. Dessutom visas den potentiella kostnaden respektive intäkten baserat på tillgänglig arbetstid för varje person.
2. Motsvarande summerat för den aggregerade organisationsenheten.
3. Projekt och portföljer redovisas med samma fördefinierade uppföljningsperioder



Verkningsgraden hos en resursorganisation

1. Rapporterad tid totalt och som procent av tillgängliga timmar för vald period.
2. Effektiva timmar av de rapporterade timmarna med tillämpning av analys baserat på Earned Value Management.



Produktionsansvaret för att leverera Tjänster

Rollbeskrivning

En övergripande styrning av resursanvändning och planering ligger utanför den roll som rollen linjefefer har. Linjefefer är ansvariga enbart för egna resursers beläggning. Däremot är det linjefefer som ansvarar för att redovisa effektiviteten och att den ligger på rätt nivå. Produktionsansvaret innebär att bekräfta att den kompetensplanering som görs av projekt- och programledare är genomförbar samt kunna redovisa oplanerade kompetensers volymer under en efterfrågeperiod för hela organisationen.

Förutsättningar

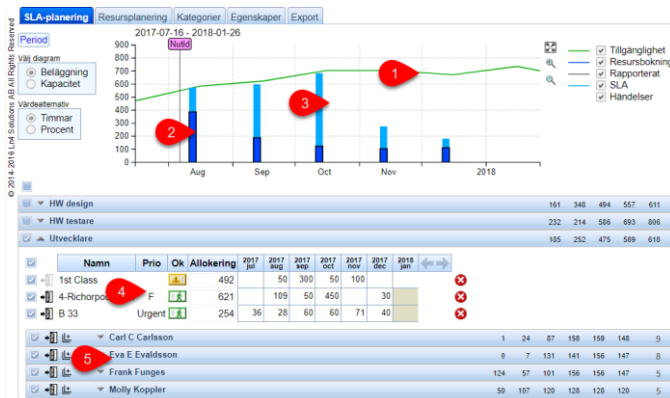
- Tjänsteområden och tjänstekategorier är definierade.
- Varje medarbetare knyts mot en eller flera tjänstekategorier.
- Varje medarbetare har en angiven tillgänglig arbetstid varje enskild dag/vecka/månad.
- Projekt kan planeras mot tjänstekategorier eller medarbetare beroende på period.
- Varje medarbetares deltagande/närvaro för linjärbete planeras.
- Planering av medarbetare på projekt/uppdrag kan göras av linjefejen.

Ageranden

1. Godkännandeinstans för den planering av tjänstekategorier som görs av projektledare om den ligger inom kategorins kapacitet på månadsbasis.
2. Omfördelar kompensplaneringen från kategoriplaner till individplanering.
3. Redovisar ledig kapacitet per kompetens och kategori övergripande till ledningen.

Styrinformation och IT-stöd

1. Tillgänglig kompetensresurs per månad utgörs av summa tillgänglighet för de medarbetare som har efterfrågad kompetens.
2. Redan planerad beläggning av resurserna med efterfrågad kompetens.
3. Inplanerad resurskompetens från projekt.
4. I IT-systemet kan rollen produktionsansvar avläsa och godkänna planerad kompetensplanering.
5. Här visas de medarbetare som har den efterfrågade kompetensen tillsammans med sin totala planering.



Projekt/Uppdragsledare

Rollbeskrivning

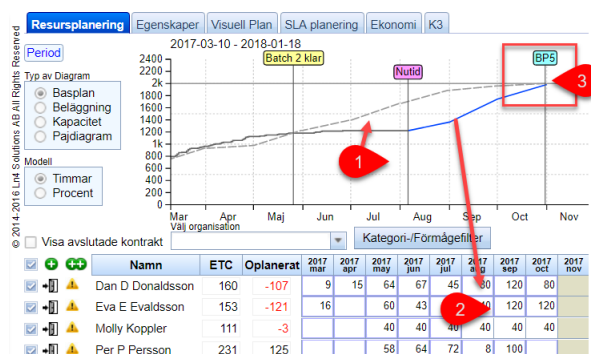
Projektledarens uppgift är att leverera en lösning inom ramen för en beslutad resursanvändning och kalendertid. Planeringen ska redovisa hela den återstående resursanvändningen månad för månad eller per vecka för varje deltagande resurs eller kompetens. När alla projekt redovisar en komplett planering existerar direkt och automatiskt en korrekt bild av beläggning, resursutnyttjande och en reell prognos för kommande uppföljningsperioder baserat på inneliggande orderstock eller portföljbeslut. Därmed finns det hela tiden en uppdaterad information om alla lediga timmar för varje person och kompetens.

Förutsättningar

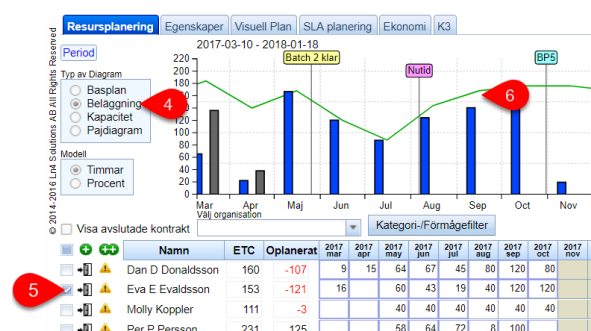
- Känna till omfattningen av projektet i form av beställarens förväntningar uttryckt som eftersträvat effektmål och de förväntade leveranserna från projektet för att nå dessa.
- Känna till den totala kostnadsramen och ramen för inköp och utgifter. Känna till tillåten resursanvändning när resurstimmarna inte utgör en direkt kostnad i projektet.
- Känna till tidpunkten när projektet/uppdraget ska vara genomfört.
- Veta vem som är beställare och konto/portföljansvarig.

1. Göra en upparbetsplan för kostnader.
2. Göra en basplan för upparbetning av timmar.
3. Ser till att det finns en komplett planering för återstående arbetstid i projektet/uppdraget genom att samverka med projektdeltagare. Förankra och få godkänt av linjechefer. På längre sikt planeras arbetstid per kompetens och förankras hos den som är tjänste-produktionsansvarig.
4. Ser till att medarbetarnas definierade uppgifter uppfyller kraven enligt följande:
 - a. Är relevanta för uppdraget och intressenterna.
 - b. Är tillräckligt korta för att ge tydlig uppföljningsinformation.
 - c. Har en omfattning som överensstämmer med arbetstiden i planeringsintervallet
5. Tillämpar föreskrivna delar av den aktuella styrmodellen utifrån styrdirektiv från projektkontoret för det aktuella projektet/uppdraget.
6. Redovisar status och prognos vid de tidpunkter som gäller övergripande.

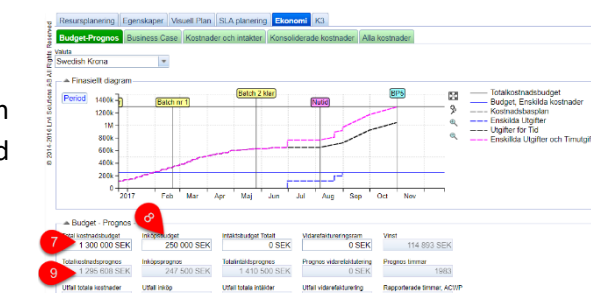
- Grafen visar hur arbetet halkar efter och rapporterad tid inte följer den planerade basplanen.
- Planera om utifrån den aktuella avvikelserna mot basplanen för att uppnå projektets målsättning med avseende på budgeterad arbetsinsats. I sin roll ser projektledaren till att varje resurs har ett planerat deltagande.
- Inför varje beslutsgenomgång ska projektledaren i sin roll presentera en resursplanering inom ramen för resursbudget i timmar eller en valuta och projektets sluttidpunkt. Detta kan innebära omförhandling av budget och genomförandetiden. Basplanen ska inte ändras för att tillåta en utvärdering med med Earned Value Management.



4. I samband med planering av medarbetarnas arbetsinsatser behöver projektledaren i IT-stödet kunna verifiera att ingen resurs är överplanerad för att säkra arbetet med värdeleveranser enligt tidplanen.
5. IT-stödet måste kunna redovisa varje individs totala beläggning även för en projektledare.
6. Varje projektmedarbetare kontrolleras med avseende på total planerad beläggning.



7. När projektet har en kostnadsram måste projektledaren i sin roll kunna jämföra prognosen med budget. IT stödet bör visa den operationella budgeten som är kostnad för tid med en reservation för inköpskostnader som faktureras.



8. För att kunna avgöra om resurstimmarna med sina olika tariffer ligger inom totalbudgeten måste även reservationen för inköpskostnader och prognos för dessa finnas med i det data som projektledaren har tillgång till.
9. Prognosen som redovisas är baserad på redovisade timkostnader, planerad timkostnader samt det största värdet av reserverad inköpsbudget eller faktisk inköpsprognos när den är större än reservationen. Gjorda och planerade inköp redovisas i IT-systemet.

Portfölj- och Programansvar

Rollbeskrivning

Ansvar innebär att säkra genomförandet av de projekt som utgör portföljens innehåll. Portföljen innebär ett ansvarområde och behöver inte alltid ha en budget. Den kan t.ex. representera alla projekt/beställningar för en viss kund eller en delmängd av en verksamhet. Projektledare rapporterar till portföljansvaret som i sin tur redovisar till portföljägare och ledningsfunktionen. Portföljansvaret innebär att upprätta periodbudget och att godkänna planering och följa upp utfall. För det fall att det uppstår resurskonflikt ska det finnas styrande prioriteringar för medarbetare och linjechefer att utgå ifrån och tillämpa. Det är i rollen portföljansvar som prioritet för ett projekt anges utifrån förankrade styrregler och beslut. För en portfölj som utgör ett program tillkommer ansvar för den nyttoeffekt som är programmets mål.

Portföljansvaret är en styrande roll och skiljer sig från rollen att vara portföljägare. En portfölj måste alltid tillhöra en linjeenhet/kostnadsställe (enligt ISO 21505) och rollen som portföljägare faller automatiskt på dess chef.

Förutsättningar

- Definierad styrmodell.
- Transparent projektplanering och uppföljning.
- Periodiserad budget.
- Strategiska mål och resultatmål samt effektmål för program.

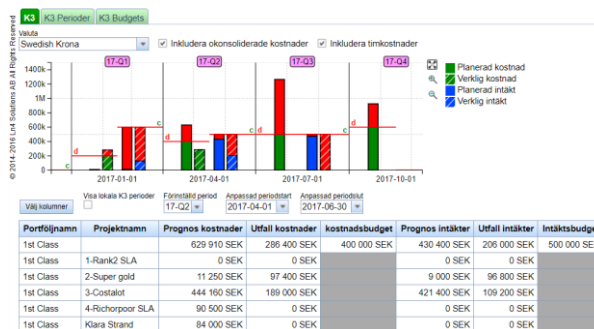
Ageranden

1. Ser till att det finns periodiserad budget när det är aktuellt – alltid för program.
2. Verifierar att varje projekt i portföljen tillämpar styrning på den nivå som bestämts av:
 - a. Omfattning
 - b. Ekonomi
 - c. Tidplan
 - d. Resursplanering
 - e. Risker
 - f. Intressenter
 - g. Kvalitetssäkring
3. Uppföljning av att styrning har tillämpats.
 - a. Allt metadata måste finnas.
 - b. Alla data ska vara korrekta och kompletta,
4. Prioritetsklassning av alla projekt i portföljen för att tillämpas vid resurskonflikt. Observera att alla beslutade och aktiva projekt ska vara planerade fullt ut inom sina ramar – i annat fall måste alla beslut omprövas.

Styrinformation och IT-stöd

Periodisk resultatrapport K3

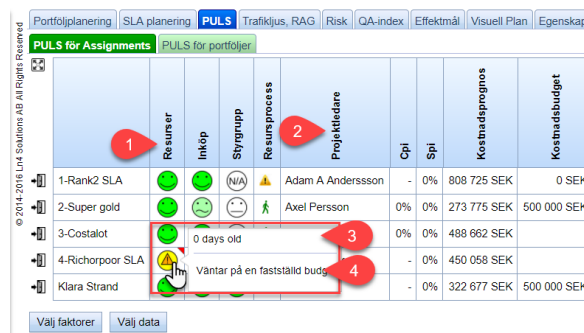
Portföljer representerar en projektbaserad organisations verksamhet och resultat. Skatteverket kräver att företag har en periodisk resultatredovisning på sin speciella blankett (K3). Med K3 rapporten redovisas planerat och resulterande resultat för alla ingående projekt i relation till portföljens/programmets åsatta kostnads- och intäktsmål.



Digital PULS-tavla

En enkel och effektiv styrberättelse görs med den digitala PULS-tavlan.

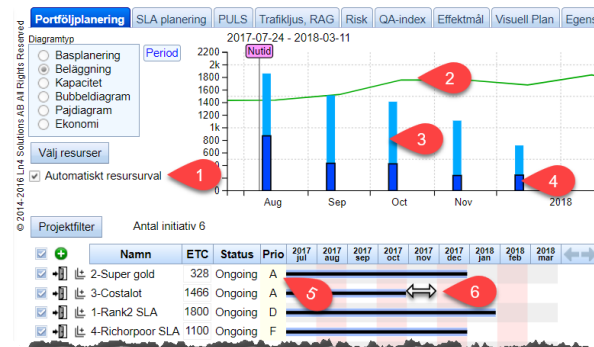
- IT-stödet ger varje portföljägare möjligheten att välja vilka framgångsfaktorer som ska redovisas.
- PULS tavlan konfigureras utifrån den aktuella portföljens behov av status bedömningar kompletterat med kpi:er och metadata från projekten.
- För varje symbol visas antal dagar sedan den blev uppdaterad av projektledaren.
- Kompletterande kommentarer visas när man hoverar med pekaren över symbolen.



Resurstillgänglighet och prioritering

Att resurssäkra portföljens projekt är en huvuduppgift för alla.

- IT-stödet kan automatiskt sortera fram alla portföljens individer och kompetenser.
- Tillgängliga timmar för portföljens använda resurser.
- Beläggning av utvalda kompetenser.
- Beläggning av engagerade individer.
- I rollen som portföljansvarig ingår att till övriga roller informera om vilka projekt som ges företräde till att planera resurserna vid resurskonflikt. Prioriteringen gäller enbart de timmar som planeras inom beslutad budget och sluttid. Det går inte för linjechefer att ge godkänt en planering utanför ramarna.



Portföljägare och Sponsor/Styrgrupp

Rollbeskrivning

I rollen som beställare eller sponsor avgörs och beslutas om vilka projekt och uppdrag som har ett värde för verksamheten och dess intressenter. Med ett business case vägs kostnader och nytta mot varandra. Även leveranstider och konsekvenser av senareläggning måste tas med då nyttan urholkas med tiden. Kostnaden kan uttryckas som ett antal resurstimmar eller som en tillåten kostnad för resurserna. Det senare ger projektledare och linjechefer större möjlighet att optimera resursanvändningen.

Förutsättningar

- Är linjechef för en organisationsenhet och kostnads-/intäktsställe

2. Har budget och mandat för att fatta beslut.
3. Beslutar utifrån företagets strategi uttryckt i viktade kategorier vilka värderas och anges för varje initiativ så att dessa kandidater kan presenteras i bubbeldiagram med valbara axlar.

Ageranden

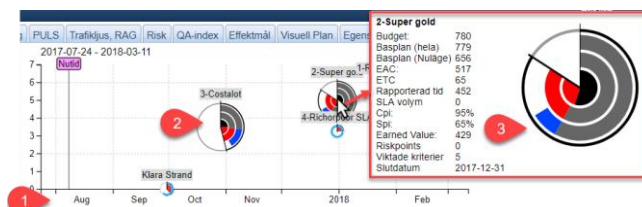
1. Beslutar om projekt och portföljens innehåll.
2. Följer upp och kontrollerar att planeringen av respektive projekt/uppdrag ger en prognos som ligger i linje med beslutad budget och leveranstidpunkt.
3. I förekommande fall ingår i styrgruppen för projektet.
4. Tillsätter, stöder och om nödvändigt byter ut projekt/uppdragsledaren.
5. Godkänner start av genomförandet.
6. Godkänner avslutande och utvärderar projekt/uppdrag.

Styrinformation och IT-stöd

I rollen av portföljägare ingår många gånger även att tillämpa rollen som portföljansvarig. I synnerhet när portföljen utgör ett program.

Strategiska bubbeldiagram vid portföljanalys

1. Välj innebörden av axlarnas skala och bubblans storlek.
2. Bubblorna positionerar sig utifrån de värden som ges av respektive projekts metadata.
3. Genom att hovra med pekaren över ett projekt kan det mesta av styrinformationen avläsas.



Programstyrdata för portföljen

När portföljen används för att representera ett program används motsvarande metadata som för projekt.

Ledningsfunktion

Rollbeskrivning

Ledningsfunktionen är ytterst ansvarig för att organisationen levererar den nytta och det resultat som formulerats och att investeringar ligger i linje med den beslutade strategin. Sättet att utföra rollen på rätt sätt uttrycks på ett oöverträffbart sätt av Toyotas ledningsfilosofi som grundar sig på att alla har förstahandsinformation och agerar i en samverkan mellan alla roller.

Förutsättningar

- Sammanställd och överblickbar styrinformation med full transparens.
- Tillämpning av prognos- och uppföljningsperioder.
- Definierade styrparametrar för verksamheten.
- Vara medveten om sitt ansvar som chefer och verksamhetsledare

Ageranden

1. Regelbundet och planerat ta del av utfallsdata.
2. Regelbundet och planerat ge styrinformation.
3. Uppföljning och återkoppling med tillämpning av prognos- och uppföljningsperioderna.
4. Fullgöra sin uppgift som chefer och verksamhetsledare.

Styrinformation och IT-stöd

I IT-stödet kan varje person i ledningen själv i realtid tillförsäkra sig förstahandsinformation och därmed uppnå det som Toyotas ledningsfilosofi föreskriver.

<http://leanbloggen.info/toyotas-14-principer-for-lean-produktion>

Digitaliserat och automatiserat projektkontor

Rollbeskrivning

Projektkontorets kanske viktigaste uppgift är att säkerställa att förutsättningarna för styrningen av projekt finns. Projektkontoret ska också säkerställa att all styrinformation är komplett och korrekt. Varje person i sin roll kan behöva stöd för att dels förstå de data som andra roller bidragit med och sin egen uppgift med att tillföra källdata. Det är av största vikt att projektkontorets agerande skiljer på sin roll med styrning(governance) och inte agerar som ledning(management) eftersom den egna rollen och övriga rollers mandat och ansvar urholkas. Projektkontoret ska ge stöd till projektledare men inte vara en administrativ hjälp åt projektledaren.

Förutsättningar

- Styrande programvara
 - Allt metadata tillförs och editeras av respektive roll.
 - All verksamhet för ingående medarbetare finns med.
 - Alla medarbetares fulla arbetstid tas med.
- En tillämpad styrmodell.
- Fullt ut automatiserad informationshantering.
- Fullständig transparens.
- Krav från ledningsfunktionen
 - Planerat deltagande för all verksamhet.
 - Redovisning av all arbetstid.
 - Redovisning av all verksamhet.
 - Redovisning av all beläggning och resursutnyttjande.
- Chefer och verksamhetsledare tillämpar prognos- och uppföljningsperioder.

Ageranden

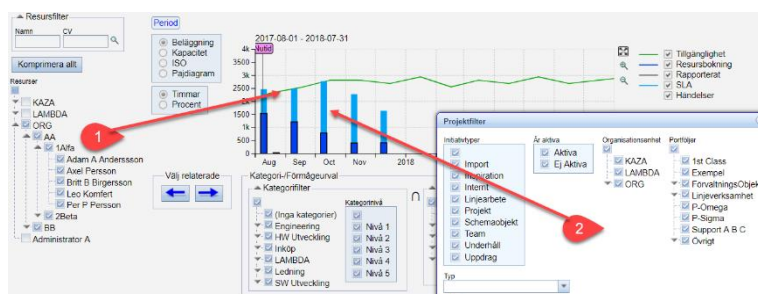
1. Ansvarar för att infrastrukturen är på plats.
2. Ansvarar för att styrmodellen är aktuell och komplett.
3. Utbildar och stöder alla medarbetare i sina roller som informationslämnare.
4. Utbildar alla chefer och verksamhetsledare i att förstå och analysera informationen.

Styrinformation och IT-stöd

Rollen i ett projektkontor gör det möjligt att leverera en övergripande resursanalys. För övriga roller saknas motivation och möjligheter till detta.

Övergripande Resurssäkring

IT-systemet kan presentera en analys av resursanvändning och ledig tid när alla beslutade projekt ha planerat återstoden av sin budget.



1. Markera de resurser vars beläggning ska visas genom att markera i organisationsstrukturen. Den gröna linjen visar tillgänglig arbetstid och de mörkblå staplarna visar individernas planerade timmar.
2. Oplanerad efterfrågan visas av de ljusblå staplarna. Genom ett filter kan efterfrågan från olika portföljer och projekttyper analyseras.

Det virtuella digitaliserade projektkontoret

Projektkontoret behöver inte finnas fysiskt – det som behövs är att informationen, dvs metadata om projektet existera i en sådan form att det går att automatiskt sammanställas. Datorer är bra på att sammanställa men det är kunskapen som rollen projektkontor tillför som innebär information. Det är också i den rollen som mandatet att träna och stödja de övriga rollerna skapar det informativa innehållet i det virtuella projektkontoret. All information tillförs av de övriga rollerna.

Projektmodellen förvaltas av projektkontoret och utgör styrmodellen.

Säkring av data i det virtuella projektkontoret

Projektkontoret har tillgång till samtliga dialoger och vyer som de övriga rollerna och kvalitetssäkrar att styrinformation finns, tillämpas och följs upp genom att utvärdera informationen i IT-systemet utifrån de olika rollerna och kommunicera avvikelser från det önskade tillståndet.