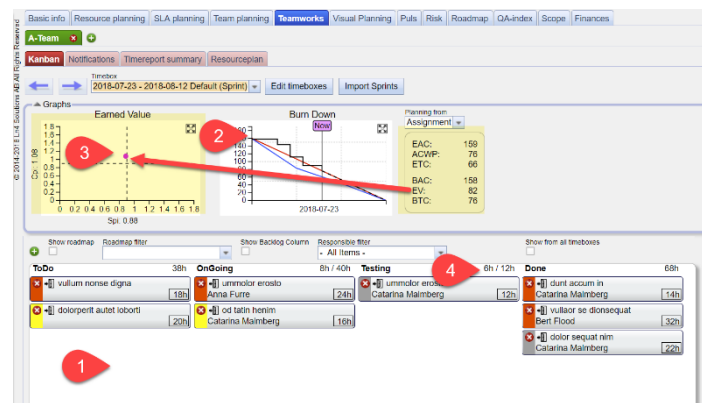


Kanbantavla med Scrum - SAFe

LeanFour™ TP3 är konstruerad med avsikten att en tjänsteproducerande organisation på bästa sätt ska kunna tillvarata de medverkande personernas arbetstid och samtidigt vara bekräftande och bidra till en god arbetsmiljö. Detta är också avsikten bakom tekniken med såväl Kanbantavlan och Scrum. En Kanbantavla underlättar ett jämnt produktionsflöde genom att undvika onödig köbildning genom att styra såväl inflödet som antalet pågående aktiviteter under de olika processtegen. Det får inte finnas för mycket pågående i någon kolumn och totalt ska mängden arbete anpassas till den existerande kapaciteten. Tillsammans med parhåsten Scrum blir även arbetet ändligt och bekräftande tack vare en inboxning i kalenderperioder med påföljande leveransen till en "kund" och användare. En produktivitetshöjande bieffekt är att planeringen görs för att utnyttja teamets planerade närvaro.

1. Kanbantavlan med standardutseende som ger tydligare framstegsinformation även vid lite mer omfattande aktivitetslappar. Kolumnernas antal går att välja.

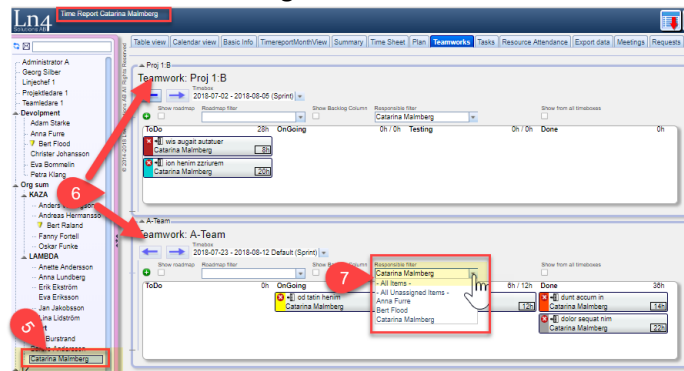
2. Burndown-diagram visar att den planerade omfattning (Röd diagonal) stämmer med de planerade resurstimmar under sprinten (Blå kurva) samt med det summerade estimatet för aktivitetslapparna.



Kanbantavla i LeanFour TP3 med burndown-diagram och EVM

3. Redovisning med Earned Value Management görs med en analys baserad på Level Of Effort.
4. För en mer rättvisande nulägesanalys tillskrivs aktiviteter som "nästan" är färdiga med 50 procent EV och pågående med 20 procent EV. Detta för att glappet mellan tidrapporteringen och redovisningen av helt färdiga aktiviteter inte ska bli onödigt stort och missvisande.

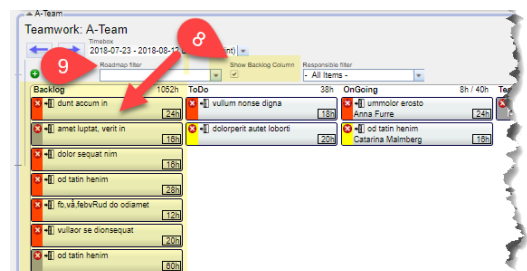
5. Varje medarbetare kan i sitt eget LeanFour™ TP3 se de Kanbantavlor för de Team som de är delaktiga i.
6. Personen i exemplet på vidstående bild är med i två Team.



Varje person kan hantera sina egna aktivitetslappar och ta nya

7. Det finns ett filter för vilka aktivitetslappar som ska visas.
 - a. Enbart egna lappar
 - b. Andra medarbetares lappar
 - c. Alla lappar
 - d. Lediga uppgifter som personen kan göra sig ansvarig för vid brist på sysselsättning.

8. Med en markering kan en lista med väntande aktivitetslappar visas. Den brukar benämnas Backlogg och är till för att det inte ska finnas för många lappar på Kanbantavlan samtidigt.
9. Det går att filtrera så att lapparna på Kanbantavlan enbart visar aktivitetslappar för ett enskilt arbetspaket (Feature).



Backloggen kan visas när Kanbantavlan behöver fyllas på med nya uppgifter

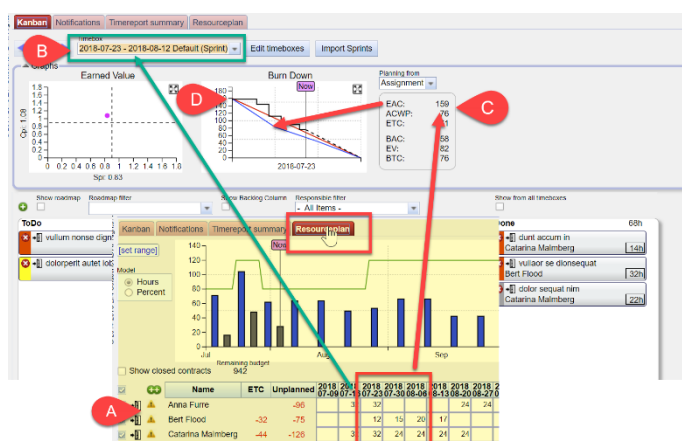
-
- The screenshot shows the Jira interface with the 'Backlog' view. The left sidebar displays the 'Roadmap Items' list, with 'WP 7' selected. The main area shows a 'Backlog' table with columns: Name, Size, Responsible, Status, Done Date, and Sort. The table lists tasks such as 'avgusevett ta ad deteniam', 'dolor sequat nim veliquame', 'doloripent et labori', 'ent adipit et gicing', 'et amet wiait at loqui', 'fb, va, febvRud od oadmet', 'od latin herim', 'onupute dit vullan et', and 'umolior erosio'. The 'Size' column shows values like 22 hours, 8 hours, 20 hours, 12 hours, 40 hours, 8 hours, 16 hours, 16 hours, and 12 hours. A red box highlights the 'Size' column, and a red arrow points from the 'Backlog' header to the 'Size' column. Another red arrow points from the 'Size' column to the 'Size' header. A red circle with the number '10' is next to the 'Roadmap Items' header, and a red circle with the number '11' is next to the 'Size' header.

Nedbrytning av ett arbetspaket till en backlogg kan göras av teamet

Velocity eller kapacitet

Velocity är en term som beskriver hur mycket ett Team förväntas kunna leverera under en sprint. Utgångspunkten är hur det aktuella Teamet presterat under tidigare sprintar. Resultatet för det poängsystem som används kommer vara starkt beroende på personerna i Teamet vid t.ex. användande av Scrum-poker. Dessutom måste man ta hänsyn till närvaron dels under tidigare sprintar och dels under kommande sprintar. Inträffad frånvaro under referensperioderna och planerad frånvaro den kommande sprinten har ju en stark påverkan på värdet för velociteten. En enklare och säkrare metod är att använda arbetstimmar. Det är naturligt och konkret för de flesta och planerad närvaro görs naturligt i mantimmar där man även tar hänsyn till planerad frånvaro. Genom resultatet från tillämpningen av Earned Value Management för cpi och spi kan bedömningarna kalibreras.

- A. Planerad närvaro i teamet för de personer som utgör Teamet.
- B. Sprinten datumintervall är här tre veckor.
- C. Summa planerad arbetstid för att delta i teamets arbete.
- D. Total arbetstid som blir utgångspunkt för de aktivitets lappar som placeras på Kanbantavlans ToDo-fält inför sprintens start. Av bilden framgår att planerad arbetstid för Teamet under sprinten stämmer överens med den samlade bedömningen av lapparna och dessu. Detta är viktigt för timeboxade metoder.



Resursplaneringen avgör hur mycket och stora aktiviteter som teamet kan planera under ett visst datumintervall (sprint)

bedömningen av lapparna och dessutom med den budgeterade arbetsmängden under sprinten. Detta är viktigt för timeboxade metoder som DSDM och även PRINCE2.

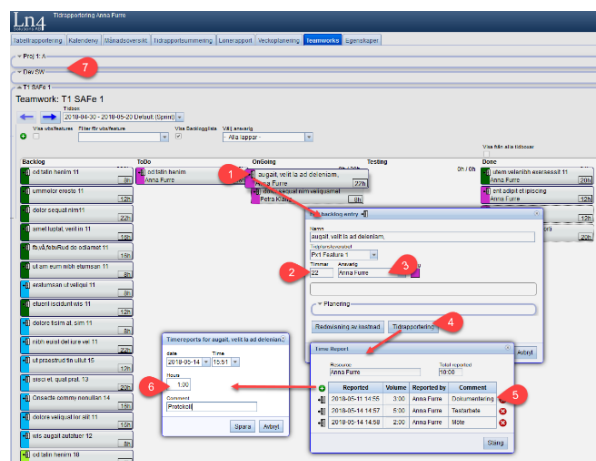
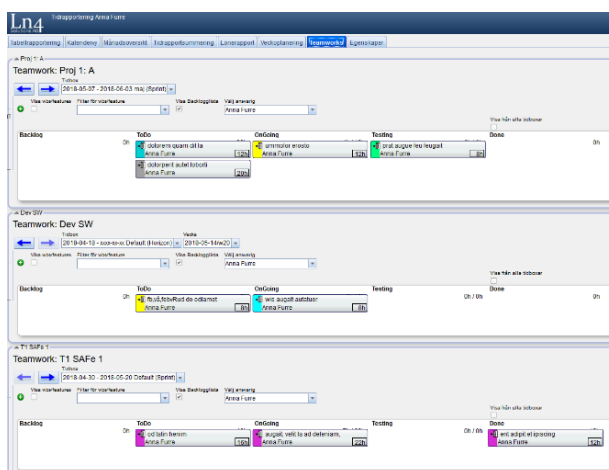
Ur en teammedlems synvinkel

Med digitalisering, molntjänster och digitaliserade kanbantavlor kan varje person ta ansvar för sin arbetstid och åtaganden i samtliga sina projekt och verksamheter i realtid. Detta oavsett var på jorden de befinner sig. I böcker som beskriver LeSS hävdas bestämt att verksamheter måste koncentreras till en geografisk ort – troligen för att man utgår från att bara Post-It lappar på en whiteboard ger den rätta känslan. Radiation kallas det och är enligt förespråkarna viktigt men digitala lösningar är även i det avseendet effektivare och motverkar slöseri med att tillbringa mycket tid i möten. Lean betyder att motverka slöseri med resurser.

Rapportering av tid i projektet

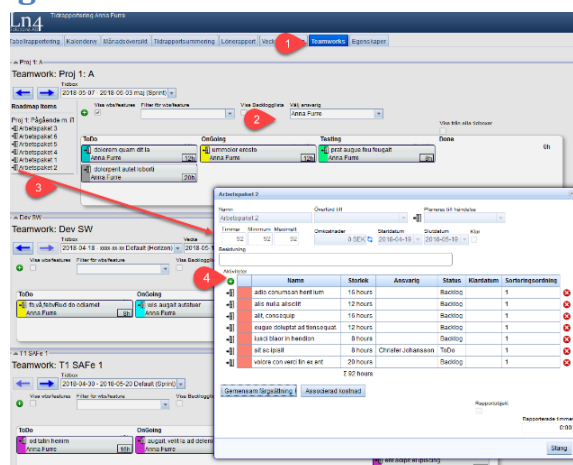
Enklast är att enbart rapportera antalet timmar deltagande i projektet varje dag. Andra alternativ är typ av arbete, per lösningskomponent alternativt enabler. Ytterligare ett alternativ är per lapp.

1. Öppna lappens egenskapsdialog.
2. Här visas kalkylen i timmar för lappen.
3. Den person som är ansvarig och kan rapportera tid på lappen.
4. Välj tidrapportering med kommandoknappen.
5. Listan med tidigare gjorda rapporteringar.
6. Rapportering kan göras i inkrement.
7. Komprimerad egen kanbantavla för övriga projektteam som personen deltar i.



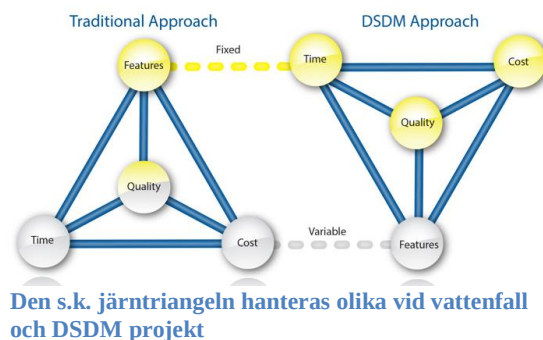
Varje person kan aktivt delta i planeringen

1. Medarbetare har i sin egen arbetsyta en vy för att aktivt kunna delta i planering och redovisning av arbetet i projektteam.
2. Det finns inställningar för att se önskad information.
 - a. Enbart egna pågående lappar
 - b. Enbart lediga lappar
 - c. Alla lappar oavsett ansvarig person
 - d. Backloggen
 - e. Lösningskomponenterna med sina uppgifter
3. Det går att öppna egenskapsdialogen för lösningskomponenterna, dock utan möjlighet att ändra annat än uppgifterna som utgör lapparna på Kanbantavlan.
4. Det går att lägga till lappar direkt av personerna i teamet.

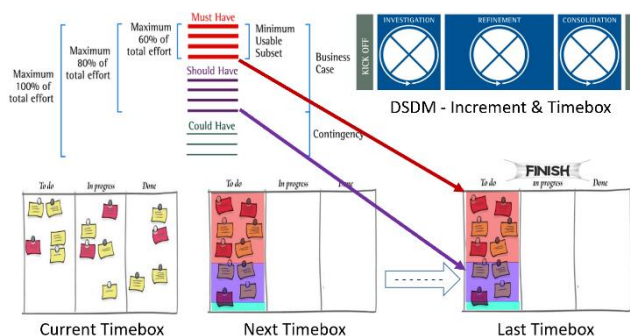


DSDM/Athern och LeanFour™ TP3

För tjänsteprojekt där kostnaden för arbetstid är dominerande blir kontrollen timmar och kostnader avgörande för att hålla projektets tidplan. I vattenfallsmetodik fixeras omfattningen och den osäkerhet som alltid finns resulterar ofta i ökade kostnader och därmed även sena leveranser vid person-intensiva projekt. I agila projekt däremot ingår det att fixera kostnad och tidplan eftersom omfattning och leveranser systematiskt utvärderas och omvärderas under projektet.

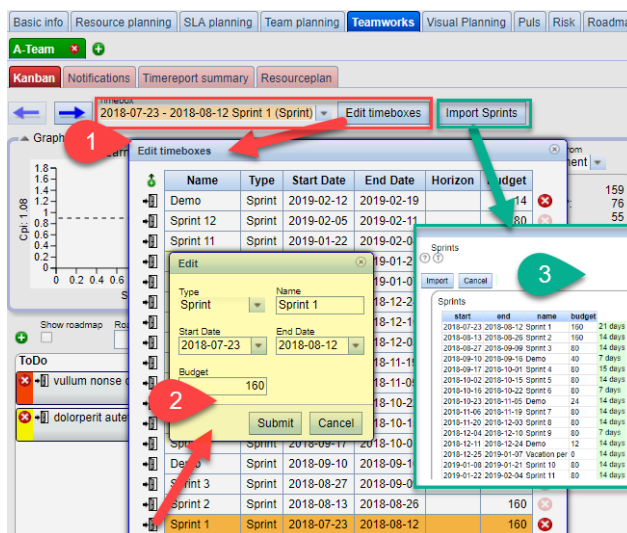


Ställningstagandet i DSDM/Athern är att säkerställa att alla "Måste-krav" kommer vara med och att projektet avslutas i tid. För att uppnå detta så får de krav som måste vara uppfyllda utgöra högst 60 procent av projektets kostnadsbudget. För att styra och kontrollera projektet så tillämpas "Timeboxing" där projektets kostnadsbudget och resursplanering delas upp i ett kalenderintervall för varje increment. "Måste-kraven" fördelas sedan på incrementen på så sätt att de upptar högst 60 procent av den tillgängliga resursen i varje increment. DSDM/Athern och Scrum har stora likheter i hantering av ett pågående increment/sprint men skiljer sig i sättet att planera. Utgångspunkten är att hålla budget och klartidpunkt. Vilket sker genom att bestämma tidsboxar fram till klardatum och sedan bestämma resursanvändningen för varje Timebox och totalt för att hålla projektets budget.

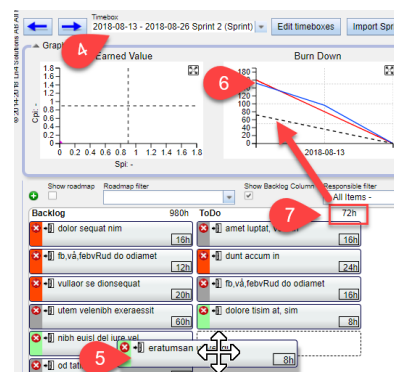


Principbild över DSDM/Athern och planering på av alla Timeboxar till varsin Kanbantavla

1. Planering av Timeboxar och resurser.
2. Varje sprint definieras inom ett kalenderintervall och kan ges en timbudget.
3. Alla sprintar kan bekvämt konfigureras i Excel för att sedan importeras till LeanFour™ TP3.
4. När Timeboxarna definierats med en kalenderperiod och budget justeras resursplaneringen så att antalet timmar inbokade av deltagare med rätt kompetens stämmer med behovet.
5. De aktiviteter som utifrån MoSCoW-modellen har prioriteringen "Must" flyttas till ToDo-kolumnen.
6. Burndown-diagrammet visar att resursplaneringen och Timeboxens budget stämmer överens i exemplet.
7. Här visas bedömt antal timmar för aktiviteterna som flyttats till ToDo kolumnen.



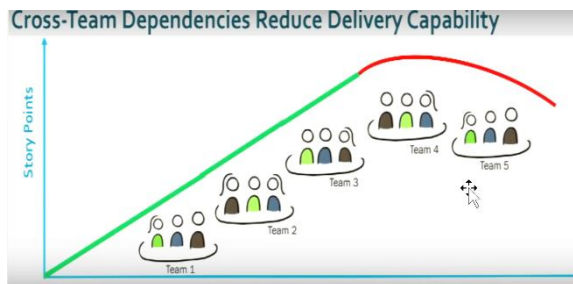
Till ett Team definieras kommande Timeboxar. All planering kan importeras från Excel



Planering av nästa sprint

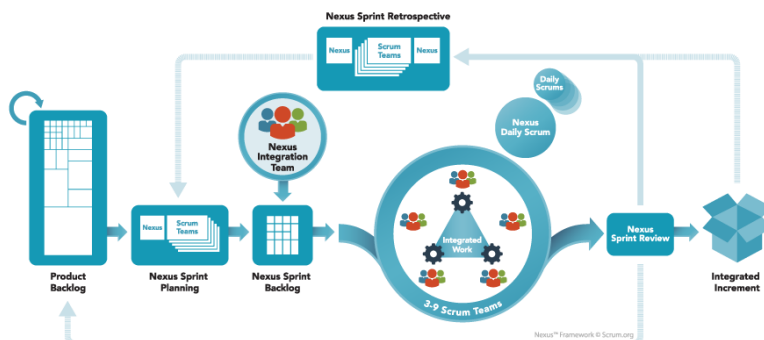
Nexus och LeanFour™ TP3

Att arbeta med ett eller två agila Team ger inget problem vid samordning. Vid fler team kan det bli väl mycket samordning. Antalet kontaktytor ökar exponentiellt och sedan ska det ske återkoppling till den egna gruppen. För att inte information ska gå förlorad i dessa möten måste dokumentation göras och administreras.



Produktiviteten minskar vid fler team i ett projekt

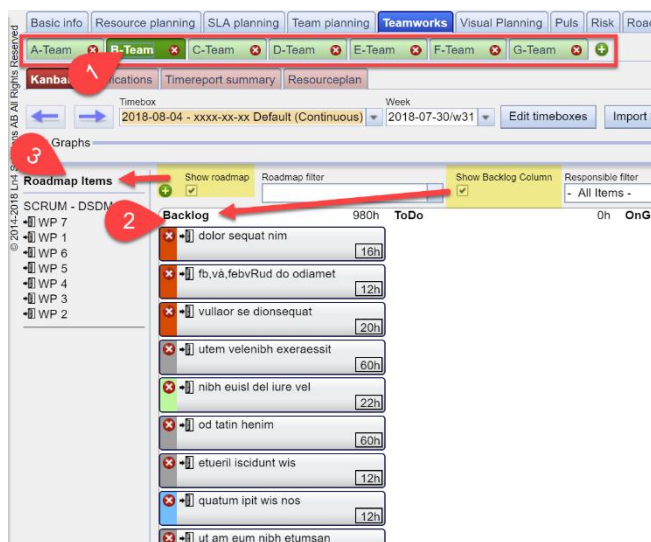
NEXUS är ett ramverk som är konstruerat för att råda bot på den ineffektivitet som uppstår vid uppskalning från en enkel och väl fungerande tillämpning av Scrum med ett enda Team. Nexus ger att varje Team utser en representant som inte behöver vara den som är scrummaster och som kan rotera i teamet. Dessa bildar tillsammans med produktägaren och kanske en integreringsansvarig ett NIT (Nexus Integration team). Alla team ska också arbeta mot en gemensam backlogg och diskutera och prioritera turordningen för de olika features som finns i produktbackloggen.



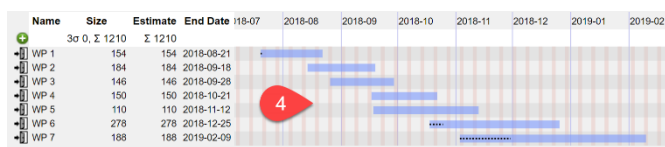
Teori framtagen för att lösa samordning av flera team, NEXUS

LeanFour™ TP3 underlättar samordning och minimerar behovet av ett NIT.

1. För varje projekt kan projektdeltagarna delas in i ett obegränsat antal Team som förfogar över var sin egen Kanbantavla.
2. Varje Team kan gå in till en för projektet gemensam backlogg-lista genom att bocka för en kontroll. Då visas en ytterligare kolumn på Kanbantavlan där lediga backlogg-lappar visas.
3. Varje Team kan synliggöra projektets alla Features (arbetspaket). Uppdelning till aktivitetslappar för varje features kan även göras av teamet från denna dialog
4. Genom att avläsa projektets Gantt-planering i tidplanen kan ett Team enkelt bedöma och prioritera bland uppgifterna i backloggen.



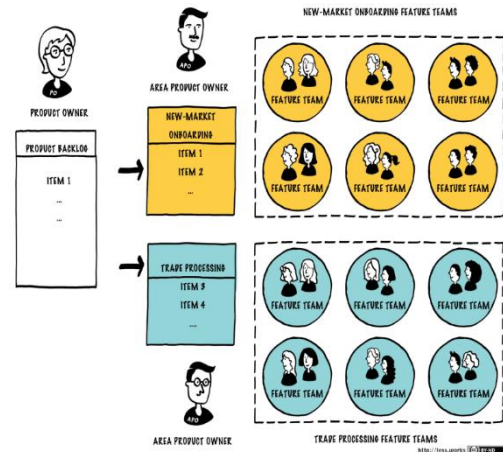
Varje projekt kan ha obegränsat antal Team med egen kanbantavla och som delar en gemensam backlogg



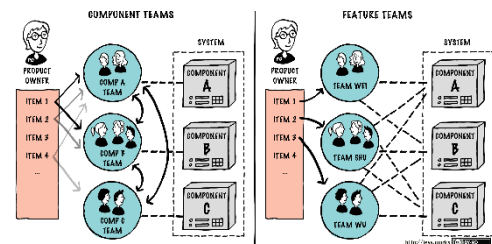
Projektets tidplan med Gantt-planering visar för teamen när olika features ska göras

LeSS och LeanFour™ TP3

LeSS eller Large Scale Scrum är inte en metod utan ett försök att försöka skala upp något som fungerar bra i det lilla formatet t.ex. metoderna Kanban, Scrum, DSDM/Athern etc. i syfte att uppnå visionen för en självstyrande organisation. Utmaningen i LeSS är ännu större än vid många Team i ett enda projekt. Digitalisering erbjuder vägen bort från oändliga samordningsmöten och geografisk centralisering. LeanFour™ TP3, där TP3 står för Team, Portfölj, Program och Projekt innebär en möjlighet att tillämpa ett agilt arbetssätt som det beskrivs i litteraturen med full transparens och för en globalt utspridd organisation som tillåter ”jobba där du är”. Samtidigt kan även personorganisationen planera för ett fullt kapacitetsutnyttjande.

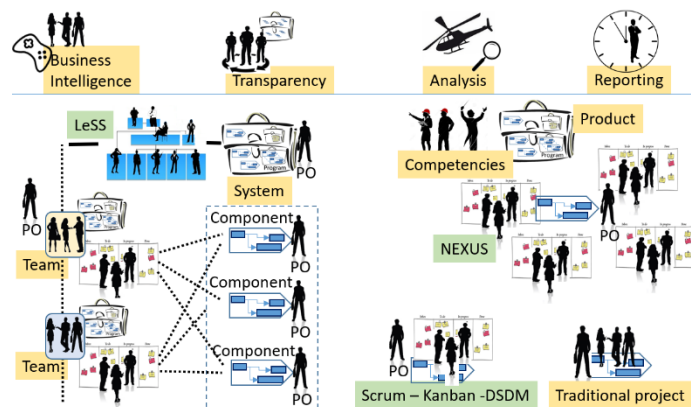


LeSS omdefinierar de traditionella rollerna



Sammansättningen av personer kan variera beroende på tillämpningen av team

LeanFour™ TP3 är konstruerad för att ge full kontroll över resuransvändningen hos organisationer där personanvändningen är den begränsande faktorn. Principen utgörs av utbud och efterfrågan av persontimmar. Efterfrågan av dessa kommer i form av behovet från portföljer av produktprogram som kan ha en portfölj av komponentprojekt. behovet kan vara i form av timmar från en person eller kompetens eller timmar från ett Team. Planering av persontimmar innebär samtidigt beläggning och måste därför uttryckas som ett behov per vecka eller månad.



Med LeanFour TP3 går det att skapa en infrastruktur för göra ett agilt paradigm som LeSS och SAFe möjligt att överblicka

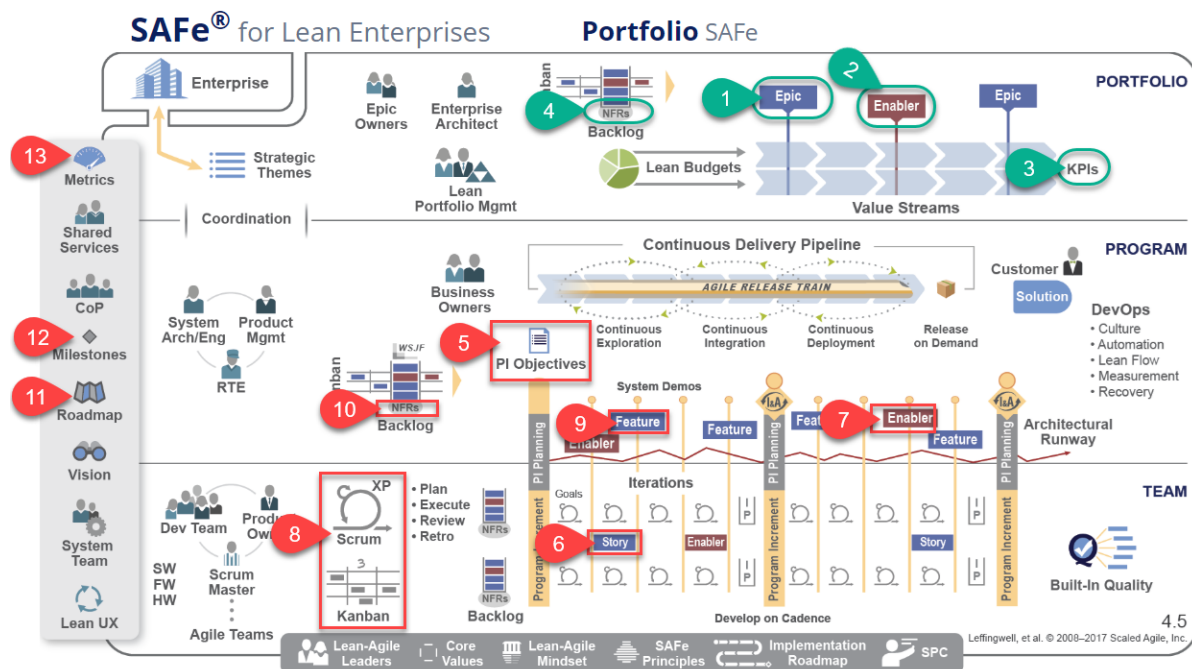
1. Komponentprojektet bokar upp kapacitet från de team som ska arbeta med arbetspaketen.
2. Tidplanen för komponentprojektet och de sammanlagda volymerna ligger inom den bokade kapaciteten.
3. Varje Team har en närvaroplanering av deltagande personer vilket ger en kapacitet som växer aggregerat över kalendertiden.
4. Det är enkelt att ha kontroll så att den bokade teamanvändningen inte överstiger den planerade kapaciteten som utgörs av planerade persontimmar för Teamet.
5. Ett Team har en tidplansvy som visar alla arbetspaket som lagts på Teamet. Här synliggörs hur arbetspaketens storlek och planering i kalendern ryms inom den faktiska personplaneringen.



Samma planering med olika perspektiv från komponentprojektet respektive ett Team. Samma timmar kopplat till en tidplan

SAFe och etablerad projektstyrning

Skillnaden mellan ett agilt paradigm och en etablerad projektstyrning ligger huvudsakligen på rollernas ansvar och agerande (**Management**). I stället för en projektledare som styr och ställer med personer i projektet och redovisar till en beställare så tillämpas egenstyrning inom alla team i en strukturerad interaktion med en produktägare som i sin tur ansvarar inför en ledning. Verksamhetens metadata i form av verksamhetens syfte, beställare/intressenter, finanser, timmar, investeringar etc. är fortfarande detsamma (**Governance**). Dessutom så ställer revisorer och Skatteverket krav på uppföljning för att kunna aktivera investeringar som tillgångar i balansräkningen. En ledningsfunktion behöver också ha full transparens i hur resurser planeras och används för att klara sin uppgift med att prioritera och fatta bästa möjliga beslut, vilket är omöjligt utan ett BI system och helst kombinerat med ett AI.



Portfolio SAFe med beröringspunkter markerade och förklarade nedan

SAFe är till stor del nya beteckningar på en redan existerande styrning. Detta för att underlätta förståelsen i en verksamhet som vill tillämpa agila metoder och tydliggöra skillnaden i tillämpning av management. Nedan följer ett försök till mappning.

Portfolio/Program

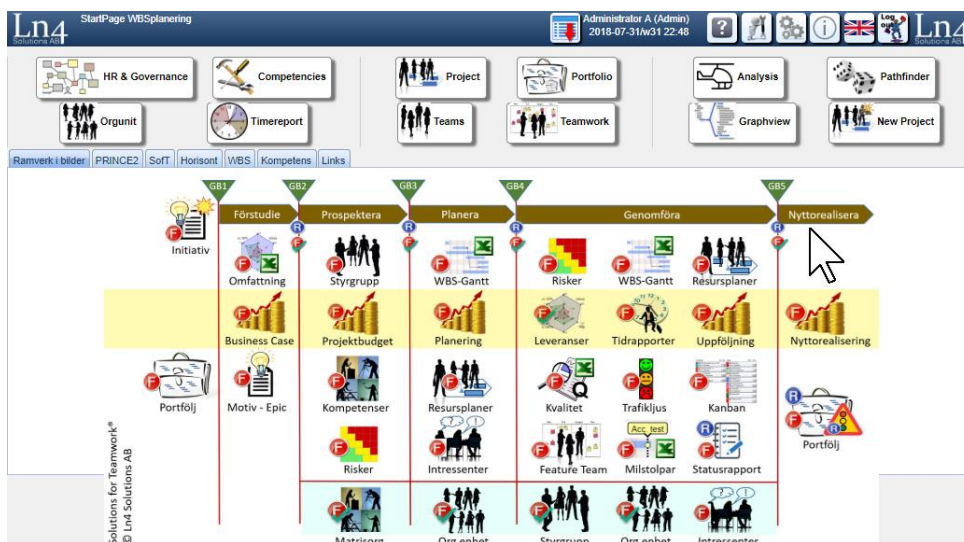
1. **Epic** – motsvarar programmets syfte och uttrycks som de effektmål vilka är utgångspunkt för att definiera ingående projekts (Program Increment) objectives.
2. **Enabler** – Motsvarar programmets värdeleveranser även kallade möjliggörare som inom Value Management kallas just enablers.
3. **KPIs** – Det går utmärkt att tillämpa Earned Value Management (EVM) även när arbetet bedrivs enligt agila tekniker med Scrum, DSDM etc. Ekonomistyrning med en periodiserad budget, planering och uppföljning är görligt och rekommenderat. Revisorernas krav på redovisning av kostnader för att kunna aktivera investeringar som tillgångar måste fortfarande uppfyllas. EVM är obligatoriskt i militära sammanhang och hos många myndigheter.
4. **NFRs** – Icke funktionella krav har sin motsvarighet i Project Excellens Baseline, där ett program utvärderas bl.a. just i detta avseende och då med tillämpning av Demings circle dvs. Plan-Do-Check-Act tekniken.

Projekt/Team

5. **PI Objectives** – Program Increment kan lätt översättas till de initiativ som ett program startar inom sin budget och som genomförs i projektform med ett tydligt syfte, dvs objectives och ska resultera i värdeleveranser av möjliggörare (enablers).
6. **Story** – En teknik för att beskriva objectives för initiativet. De önskemål som projektet ska uppfylla genom att producera det som utgör de möjliggörare, dvs de enablers, som behövs för att uppnå programmets effektmål.
7. **Enablers** – Projektets värdeleveranser och de möjliggörare som utgör förutsättning för att uppnå ett delmål t.ex. i form av en User story.
8. **Scrum – Kanban** – WBS-en utgörs av lösningskomponenter som kan planeras i en Gantt-vy. Längden görs helst in längre än en sprint på 3 - 5 veckor. Resten av wbs-en utformas till en lista av uppgifter (task) som hanteras på en Kanbantavla.
9. **Feature** – Lösningskomponent/funktion eller ett större arbetspaket som i sin tur bryts ner till de taskar som teamet använder i sin planering vilka utgör lapparna på en Kanbantavla.
10. **NFRs** – Icke funktionella krav som på denna nivå realiseras som de checklistor som brukar tillämpas för att kvalitetssäkra ett projekt.
11. **Roadmap** – Realiseras normalt med en Gantt-planering i en tidplan eller Schedule (ISO 21500).
12. **Milestones** – Milstolpar symboliserar ett delmål på vägen bestående av definierade enablers överlämnande. Vid en planerad tidpunkt utvärderas om milstolpens innebörd uppnåtts eller ej. I det senare fallet måste åtgärder vidtas och förseningar meddelas.
13. **Metrics** – Etablerade kpi:er för styrning och utvärdering av program och nyttorealiserings. För projekt används Earned Value Management och för resurser, beläggning, effektivitet och produktivitet.

LeanFour® TP3 är den perfekta överbryggningen mellan agila tekniker och synsätt och den etablerade styrningen av project som den beskrivs i ISO 21500 samt Governance i enlighet med ISO 21505. De agila metoder som får stöd av programvaran utgörs av: Scrum, NEXUS, LeSS och DSDM/Athern m.fl.

LeanFour™ TP3 tillför en komplett styrning och överblick av den planerade och redovisade resursanvändningen samt kvalitetssäkring baserad på CMMI projektmognads-mätning och Project Excellence Baseline från IPMA. programvaran redovisar också en periodisk uppföljning mot planer samt en slutkostnadsprognos. LeanFour® TP3 tillämpar Earned Value Management helt automatiskt på alla projekt.



LeanFour® TP3 har funktionsknappar för de grundläggande vyerna och kan till det presentera klickbara bilder för egna skräddarsydda processer