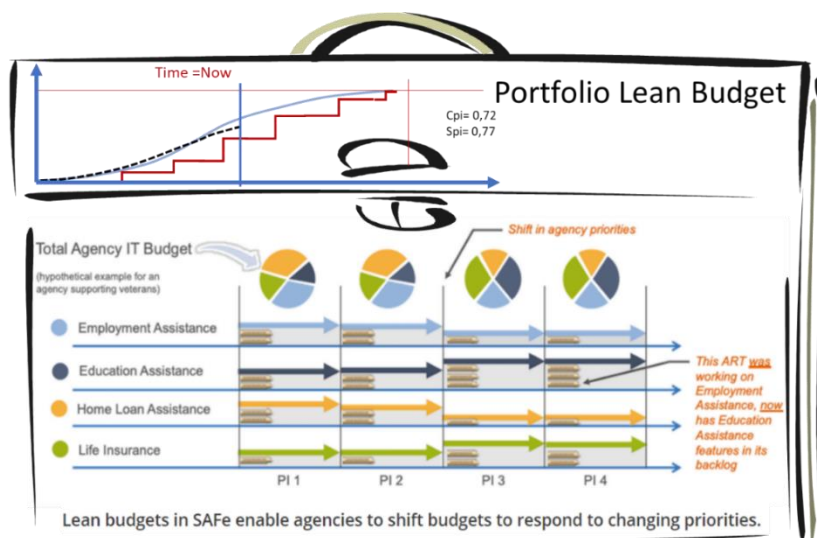


Soft - Projektekonomi

Hur svårt kan det vara? Budget till utgifter och sedan intäkter eller hur!? Plus och minus är enkelt men sammanhanget är inte självklart för alla. Därför börjar modellen med sammanhanget och följer pengarna som ytterst visar var ansvaret ligger och vem som bestämmer.

- En portfölj eller ett program finansierar projektet och varje projekt måste finansieras av ett eller flera kostnadsställen. Skillnaden mellan portfölj och program är att portföljen tillhör ett kostnadsställe och organisationsenhet där ett program ofta är ett eget kostnadsställe med en flerårig budget och uttalade effektmål. I SAFe trycker man just på det i sin Lean Budget och med ett strategiskt OKR (Objects with Key Results), som utgör effektmålen hos projekt och värdeströmmar i en portfölj/program.
- Projektet utgör en delmängd av det initiativ som beslutas i syfte att uppnå det uppsatta effektmålet. Projektets uppgift är inte att uppnå effektmålet utan att tillföra de lösningsartefakter och förändringar som behövs. Att nå effektmålet är verksamhetens ansvar.
- Initiativet består förutom av projektet, av en förstudie med ett business-case och en förhandling som utmynnar i ett beslutat direktiv samt en planerad nyttorealisering.
- Projektets budget är således en delmängd av initiativets budget som i sin tur är en del av den budget som portföljen eller programmet har. För projektet fastställs den budget som ska klara kostnaderna fram till överlämnandet av de beslutade förändringarna och lösningsartefakterna.
- Värdeströmmar är släkt med projekt men har istället för totalbudget en Lean budget som beslutas för de kommande 6 månaderna t.ex. och naturligtvis inga i långt i förväg fastställda leveransartefakter utan en backlogg av önskade förändringar och leveranser.
- Lean Portfolio Budget tillämpas av SAFe och är en portfölj- eller programbudget som är fastställd men som fördelas mellan värdeströmmarna för kortare perioder, t.ex. 6 mån, beroende på hur ofta man vill ompröva prioriteringarna. I SAFe betonas att Lean Budget utgör 'Guard rails' vilka inte får överskridas annat än marginellt.



Portföljen har en långsiktig budget som fördelas mellan dess projekt och värdeströmmar vilkas budgetar omprövas för varje kommande period om 3 - 6 månader

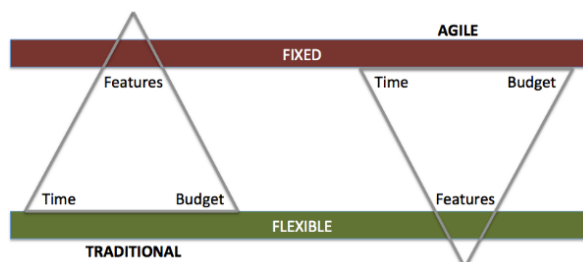
Innehållsförteckning

Modell för projektekonomi	3
Kostnadsestimat och business case	3
Beslut av en projektbudget	4
Projektledarens initiala planering	4
Uppföljning och slutkostnadsprognos.	5
Översiktsvy av initiativ och projektets ekonomi	5
Projektets scope och målstyrning är underlag för estimatet	6
Objectives (varför) visar på initiativets värde	7
Leveransartefakter/enabler/key results (vad)	7
Resursplanering för att visa slutkostnadsprognos	8
Planerade omkostnader	8
Periodiserad styrning och Lean budget	9
PULS-tavla	9

Modell för projektekonomi

För tjänsteprojekt där kostnaden för arbetstid är dominerande blir kostnadskontrollen avgörande för att hålla projektets tidplan. I vattenfallsmetodiken fixeras omfattningen och den osäkerhet som alltid finns resulterar ofta i ökade kostnader och därmed även sena leveranser. I agila projekt däremot ingår det att fixera kostnad och tidplan eftersom omfattning och leveranser systematiskt kan utvärderas och omprioriteras under projektet.

Modellen för att hantera projektekonomin består av fyra komponenter.

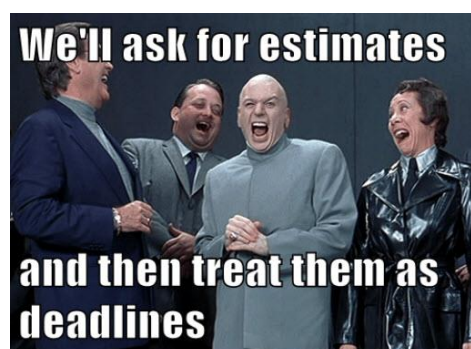


Den s.k. järntriangeln hanteras olika vid vattenfallsmodellen och för agila värdeströmmar

1. Kostnadsestimatet för de lösningsartefakter som behövs för att beställaren ska kunna uppnå sitt effektmål.
2. Ledningens beslutade budget och reserv för oförutsedda kostnader.
3. Projektledarens kalkyl och resursplanering för att slutföra projektet på budget.
4. Uppföljning och slutkostnadsprognos.

Kostnadsestimat och business case

Detta är ett vanskligt moment. Det blir en avvägning mellan de uppskattade kostnaderna mot värdet av att uppnå effektmålet. Bedöms kostnaden för hög kommer inte ett projekt bli beslutat. Business case är inte enbart en kostnads-/intäktsfråga utan har även ett möjligt tidsfönster för intäkter. Härav följer att ett försenat projekt gör att initiativet inte når upp till förväntade intäkter även vid måttliga förseningar. Ökade kostnader i ett projekt innebär alltid förseningar inte enbart av det egna projektet utan även andra där samma resurser är inplanerade.



Ett skämt eller en nödvändig strategi?

För att kunna uppskatta kostnaden behöver följande analysarbete göras.

- a) Effektmålet utgörs ofta av flera delmål med ibland olika intressenter. De faktiska effektmålen som är mätbara i ekonomiska termer (valuta) måste identifieras.
- b) För att beställaren ska nå sitt effektmål behöver projektet åstadkomma och leverera de möjliggörare som behöver finnas för en förändring av verksamheten. Dessa brukar kallas enablers eller lösningsartefakter.
- c) Varje lösningsartefakt behöver ges ett kostnadsestimat i form av en arbetsinsats i antal arbetstimmar samt eventuella omkostnader.
- d) Beroende på vad estimaten för lösningsartefakterna inkluderar behövs ett generellt påslag för projektstyrning och administration. Detta kan uppgå till 20 procent för mindre projekt och nedåt 8 procent för stora projekt med självorganiserande team och ett digitaliserat PMO.
- e) Slutligen och beroende på graden av osäkerhet i projektet läggs en riskmarginal till, vars storlek beror på ny och okänd teknologi, omgivning, politisk styrning etc.

Beslut av en projektbudget

Många hävdar att det inte går att bestämma en budget eftersom man inte kan veta om estimaten är korrekta. En beslutad projektbudget visar vad beställaren värderar resultatet till och projektledarens uppgift blir att välja lösningar som ligger inom ramarna. Det kommer i många fall att bli avsteg och kompromisser från alla önskemål på lösningsartefakterna och ibland nödvändigt att stryka i listan. Att låta projektet överskrida sin budget är en säker väg till att försena ett projekt när huvuddelen av kostnaden utgörs av resurstimmar.

Inför beslutet om budget för projektet finns det två överväganden. Anses kostnaden för hög måste effektmål och motsvarande lösningsartefakter utvärderas och en bortprioritering motsvarande budgetminskningen måste göras. Det andra övervägandet är om estimatet baserat på enskilda lösningsartefakter behöver kompletteras med kringarbeten som inte räknas in till någon enskild lösningsartefakt.

Den beslutade budgeten delas upp till en ledningsreserv och en projektledarbudget. Steget innan ett beslut att starta genomförandet av projektet är att projektledaren kan visa på en plan att slutföra på den beslutade projektledarbudgeten. Den projektledare som säger att en beslutad budget är för låg har inte förstått sitt uppdrag. Projektledaren ska redovisa en genomförandeplan för det som går att åstadkomma inom ramarna och som uppfyller beställarens mest prioriterade behov.

Projektledarens initiala planering

När projektledaren kommer in i bilden som projektledare finns det ett projektdirektiv och en beslutad projektledarbudget. (Den person som blir projektledare kan dock också mycket väl vara den som genomförde förstudien.) Projektledaren engageras av projektets styrgrupp, en motsvarande funktion eller portföljägaren/sponsorn, som betalar och därför beslutar om projektet. Projektledaren måste vara inriktad på att genomföra uppgiften på den beslutade budgeten. Om projektledaren inte klarar att redovisa en plan inom budget kan en prioritering av olika önskemål och krav göras t.ex. baserad på MoSCoW modellen.

Den första uppgiften blir att reservera en del av projektets budget till en omkostnadsbudget för att sedan räkna ut ur många resurstimmar den återstående budgeten räcker till. Omkostnader är ofta fixerade oberoende av ändringar i enstaka funktioner till skillnad från resurstimmarna.

Ibland baseras en projektbudget enbart på kostnader för externa konsulter under det att den egna personalen inte kostar något. Det är ett avgörande misstag som gör effektiv styrning av ett enskilt projekt, övriga projekt och beläggning i praktiken omöjlig. För optimal styrning ska varje person ha en tariff som motsvarar kompetens i paritet med motsvarande kompetens på inhyrda konsulter.

- Alt 1. Tillämpa en kalkyltariff som motsvarar mediantariffen för de resurser som kommer att användas i projektet.
- Alt 2. Planera ut deltagande av kompetenstimmar över tid och som har en tariff som motsvarar personer med den aktuella kompetensen.

Stäm av att den totala kostnaden nu inte överstiger projektledarbudgeten.

Nästa uppgift blir att fördela och planera hur omkostnadsbudgeten ska användas över tid. Resurstimmarna ska fördelas på en backlogg för hur arbetet med att åstadkomma lösningsartefakterna ska angripas. Backloggen består av arbetspaket och aktiviteter som i kalendertid inte bör överstiga 4 veckor. Kontinuerliga aktiviteter som t.ex. projektledning kan periodiseras per månad eller mellan två milstolpar för att enkelt kunna utvärderas med Earned Value Management. Långa löpande aktiviteter blir lätt tidstjuvar och döljer ineffektivitet.

Uppföljning och slutkostnadsprognos.

Prognoser får inte vara rena gissningar. En slutkostnadsprognos måste visa precis vad utfallet blir om den senast gjorda planeringen följs. För att detta ska kunna bli verkligt behöver all redovisad tid med sin tariff ingå och helst vara unik för varje person. Alla timmar som behövs för att slutföra projektet vara planerade på individer eller bokas på kompetenser, återigen med sina respektive tariffer. Alla utfallna omkostnader ska vara registrerade och alla återstående omkostnader ska vara planerade. När detta är på plats är det bara att jämföra den framräknade slutkostnaden med den tillåtna projektledarbudgeten.

Avvikelser måste åtgärdas:

- Finns det utrymme kvar ska återstående timmar inom projektledarens budget planeras.
- När prognosen visar på ett överskridande av projektbudgeten finns det flera handlingsalternativ beroende på orsakerna. I sista hand kan projektledaren be styrgruppen att öka sin tillåtna projektledarbudget.
 1. För höga omkostnader – antingen de utfallna eller återstående planerade.
 2. Överrapportering av nedlagda timmar mot baseline utan att återstående planering reducerats.
 3. Dåligt Cost Performance Index vilket motiverat fler planerade timmar.
 4. Projektet använder dyrare resurser än förutsatt.

Översiktsvy av initiativ och projektets ekonomi

Med en digitalisering är det enkelt att i realtid ha översikt av alla projektets parametrar

Project Budget/Budget at completion

Objective	BC Value	Project Estimate	PM Budget	PM Calculation	Budget At Completion	Estimat At Completion
1 595 000 SEK	536 320 SEK	658 000 SEK	650 000 SEK	649 500 SEK	630 500 SEK	584 490 SEK

Objective	BC Value	Project Estimate	PM Budget	PM Calculation	Budget At Completion	Estimat At Completion
Revenue 1 595 000 SEK	Cost Estimate 536 320 SEK	Risk Reserve 50 000 SEK Admin Estimate 140 Hours	Management Reserve 150 000 SEK Project TAB 800 000 SEK	Reserve 20 000 SEK Schedule - WBS 830 Hours Expenses Budget 90 000 SEK	Risk Reserve 0 SEK Visual Plans 840 Hours Roadmaps Total 0 Hours Expenses Calculation 84 500 SEK Admin. Overhead 0 Hours	Left to plan 46 Hours Reported 163 Hours Remaining planned 668 Hours Expenses Actuals 6 400 SEK Expenses Planned 68 290 SEK

Cost Rate	Rate	Valid From	Used Value
•	-	2021-05-25	650,00 SEK (2021-07-25)

1. Initiativets värde för kunden.
2. En kostnadssammanfattning för enbart lösningartefakterna t.ex. vid upphandling.
3. Det estimat av projektet som utgör beslutsunderlag för projektbeslutet. Förutom en hälsosam riskmarginal behövs en bedömning av arbetstid som inte direkt relaterar till lösningartefakterna. Detta kan vara projektadministration, förhandlingar, integrationsarbete och acceptans, dokumentation etc.
4. Projektets beslutade budget med en reservering som styrgruppen kan besluta att tillskjuta som en sista utväg.
5. Projektledarens kanske viktigaste parameter och utgångspunkt är antalet resurstimmar som får användas för projektet. Det uppnås genom att reservera en del för omkostnaderna. Resterande budet bekostar resurstimmarna där dyrare resurser ger färre timmar.
6. Här visar projektledaren att det finns en strategi för att lösa uppgiften inom den budget som beslutats. Efter det har en styrgrupp ett seriöst beslutsunderlag för att godkänna en kick-off att genomföra projektet när det också finns en resursplanering som visar upparbetningstempot och kan utgöra en basplan för Earned Value Management.
7. Prognosen som visas här är till skillnad från många ingen gissning eller beräkning utan hur utfallna kostnader hitintills och kostnaden för det planerade återstående arbetet.

Realisering med LeanFour™ TP3

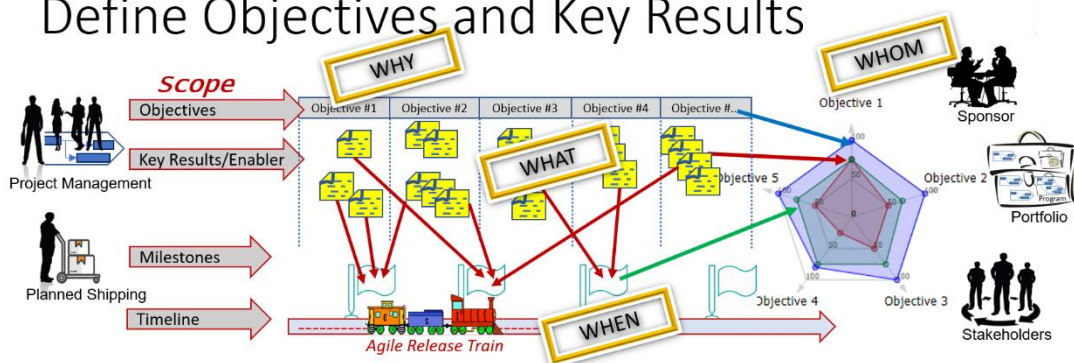
För att i realiteten kunna ha full kontroll över portföljer, projekt och resurser behöver allt data, all planering och uppföljning ligga i ett och samma system tillsammans med den support som en projektmodell ger. LeanFour™ TP3 är en digitalisering med ett projekt-ramverk som gör det möjligt att implementera och tillämpa den projektmodell som den enskilde projektledaren väljer. Resultatet för styrning och uppföljning blir densamma.



- All arbetstid för alla resurser med planering och uppföljning
- Alla projekt och portföljer med ekonomi
- Alla projektmodeller även agila
- All planering

Projektets scope och målstyrning är underlag för estimatet

Define Objectives and Key Results



Bilden illustrerar relationerna mellan flera av projektets olika dimensioner

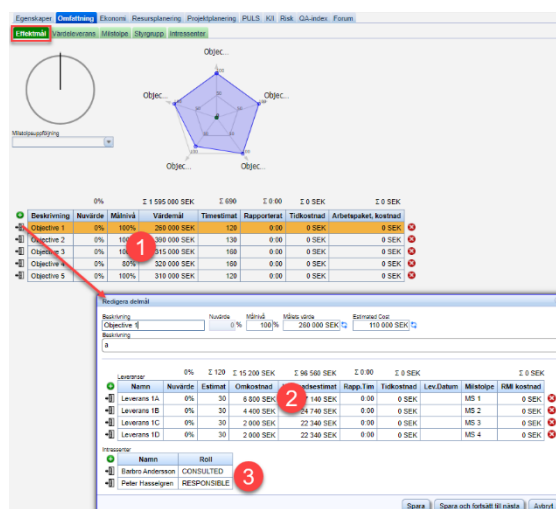
Utan svar på fyra viktiga frågor kommer projektet med all säkerhet inte att lyckas.

- ❖ **Åt vem** – syftar på en samling av namngivna beställare och andra intressenter.
- ❖ **Varför** - måste besvaras för att projektet ska kunna förslå rätt lösningar. Här efterfrågas mätbara effektmål hos den verksamhet som beställer och tar emot projektresultaten.
- ❖ **Vad** - är kopplat till varför som utgör kravbild till de lösningsartefakter som utgör projektets uppdrag och utgör de enabler och möjliggörare som beställaren behöver för att uppnå effektmålen.
- ❖ **När** - måste allt vara på plats för att business caset ska hålla och när behövs användbara delleveranser eller mätbara framgångssteg.

Objectives (varför) visar på initiativets värde

En erfaren projektledare har lärt sig att inte diskutera projektets leveranser innan beställarens effektmål är klarlagda och vem hos kunden som har sista ordet. Först därefter är det dags att bestämma de leveransartefakter som möjliggör för beställaren att uppnå sitt uttalade och mätbara effektmål. Ett 'verktyg' i processen är att fråga hur beställaren kommer att utvärdera leveranserna mot effektmålet och formulera ett 'Definition of done' för varje leveransartefakt.

1. Listan med effektmål.
2. Till varje effektmål finns en lista med de fastställda och prioriterade leveransartefakterna med sina respektive intressenter och 'Definition of done'.
3. Effektmålets intressenter.

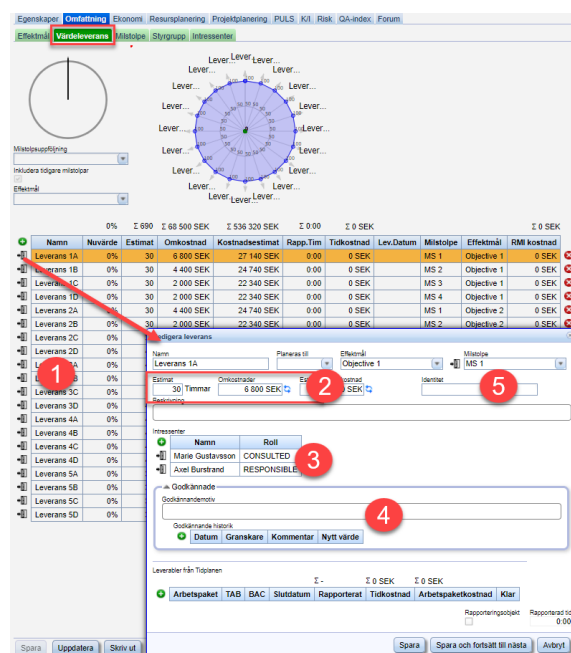


Dialog för att registrera projektets objectives

Leveransartefakter/enabler/key results (vad)

Det är här som arbetet med att definiera slutpunkten för projektet görs. Det är när alla leveranser är godkända (med en eventuell restlista som tas om hand under garantitiden). Det är viktigt att definiera hur omfattande en lista med restpunkter får vara med antalet för 'work arounds' vid bristande funktionalitet, undermåligt utförande respektive skönhetsfel.

1. En ändlig lista med leveranser vid ett fastprisprojekt. Denna lista kan omförhandlas men summan av alla estimat ska inte kunna ändras utan att omförhandla pris och leveranstidpunkter. Vid agila värdeströmmar och löpande räkning kan denna lista fyllas på allteftersom.
2. För varje leveransartefakt anges ett timestimat och eventuella omkostnader.
3. De intressenter som har till uppgift att godkänna leveransen listas med sin roll.
4. Registrering av godkännandet.
5. Den milstolpe till vilken denna lösningsartefakt är planerad för att ge underlag till resursplaneringen om vilken timvolym som måste planeras inför varje milstolpe. Alternativt utgående från en resursplanering visa när i tiden en milstolpe kan vara uppfylld.

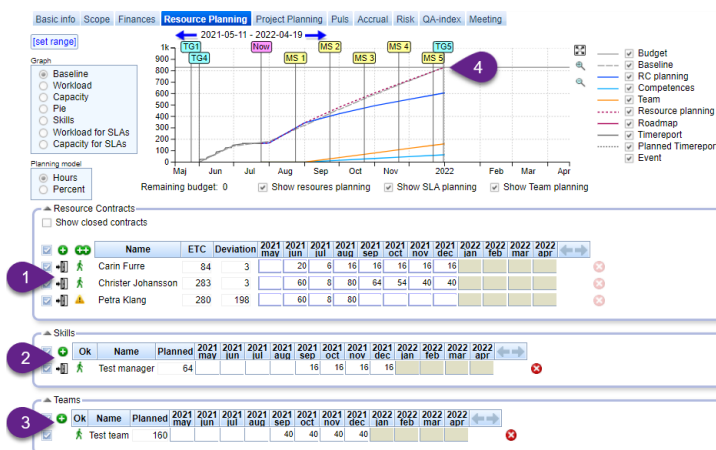


Dialog för att definiera leveranserna i för projektet

Resursplanering för att visa slutkostnadsprognos

För att kunna få en prognos baserad på verkligt utfall och resursplanering för att slutföra projektet måste det finnas en upparbetningsplan.

Resursplanering är att planera resurser med rätt kompetens, i rätt omfattning per dag, vecka eller månad. När projektet är pågår måste rapporterade timmar redovisas kontinuerligt för att avvikelser mot plan ska kunna avläsas och kompenseras.



1. Planera enskilda individers deltagande som beläggning av oplanerad arbetstid. I LeanFour™ TP3 kan projektledaren avläsa all beläggning och kan själv direkt planera in ledig arbetstid.
2. Boka kompetensresurs som senare ersätts med individer med den önskade kompetensen.
3. Planera in kapacitet av team som har den önskade kompetensen.
4. Projektledaren ska vid varje redovisning och genomgång uppvisa planen för att slutföra återstoden av projektet. Återstående resursplanering ska planera att använda hela det tillåtna antalet timmar. Dels för att säkra det egna projektet och dels för att inte felaktigt förespegla andra projekt att det finns lediga resurstimmar som de kan planera in till sina projekt.

Inte minst chefer med resursbeläggningsansvar måste ha korrekt information om beläggningen av varje individ och när de är lediga till kommande behov.

Planerade omkostnader

För att prognoskostnaden ska bli korrekt måste även alla återstående omkostnader planeras och utfallna omkostnader redovisas. Alla planerade omkostnader bidrar till slutkostnadsprognosen så länge datum ligger i framtiden. Är fakturadatum passerat förviner värdet från prognosen om inte utfallet är registrerat. En planerad kostnad som inte utfaller tolkas som att den är inaktuell. Är det bara en senareläggning ska omkostnaden planeras till ett senare datum. Utfall av omkostnader till verkligt värde registreras med leveransdatum och kommer då också redovisas på rätt prognosperiod.

Dialog för att registrera planerade och utfallna kostnader

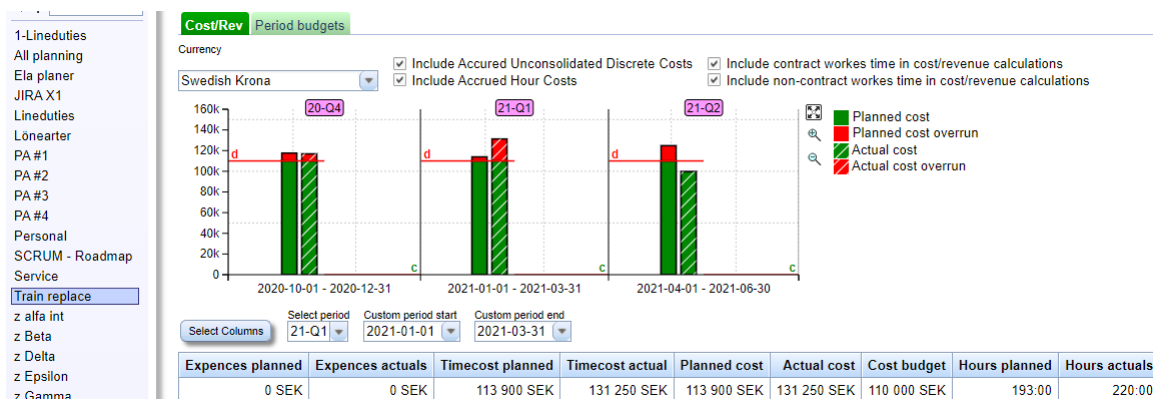
1. Omkostnader, utfallna och återstående planerade.
2. Resurstimmar, Utfallna och återstående planerade.
3. Återstående utrymme för resurstimmar till standardtariff. Det finns utrymme för fler timmar från omkostnadsbudgeten.

Objective	BC Value	Project Estimate	PM Budget	PM Calculation	Budget At Completion	Estimat At Completion
Revenue	1 595 000 SEK	536 320 SEK	650 000 SEK	649 500 SEK	630 500 SEK	471 750 SEK
Cost Estimate						
Risk Reserve		50 000 SEK	150 000 SEK	20 000 SEK		190 Hours
Admin Estimate		140 Hours	800 000 SEK			Reported 171 Hours
Hours Estimate		690 Hours				Remaining planned 504 Hours
Expenses Estimate		68 500 SEK				Expenses Actuals 6 400 SEK
Expenses Budget				90 000 SEK		Expenses Planned 49 150 SEK

Projektekonomi från estimat över beslut och planering till prognos

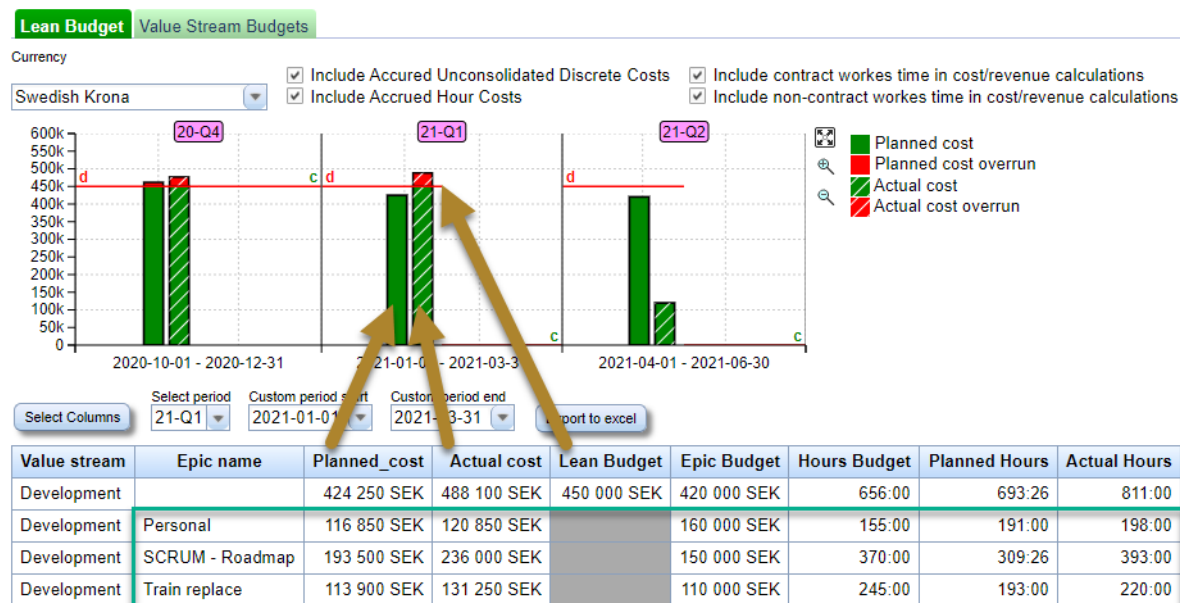
Periodiserad styrning och Lean budget

Projektets ekonomi är som tidigare visat en del av portföljens ekonomi. Därför måste planering och uppföljning av portföljens och projektets ekonomi och periodisering vara synkroniserade för att vara överblickbara.



Här visas planering och utfall för projektet under 2021/Q1

I portföljvyns periodiseringsdialog visas samma projekt tillsammans med övriga projekt i portföljen och om portföljens beslutade periodbudget täcker projektens periodiserade planering och utfall.



En portföljägare kan själv verifiera om projekten i portföljen planerar och arbetar enligt budget och periodisering

PULS-tavla

Pulstavlan är ett populärt sätt att redovisa projekt och utgör ett översiktligt komplement till den detaljerade periodiska styrningen. Den ger tack vare övriga informationen med progressredovisning genom Earned Value Management och med trafikljusstatus, en tillräcklig god information om varje projekt.

	Schedule	Stakeholder	Resources	Cust. Satisf.	Resursprocess	Projektleddare	Slutdatum	Kostnadsbudget	Upparbetat	Kostnadsprognos	Resource Budget	Reporterat	Planerade tim	Earned Value	Spi Enablers	Cpi Enablers	Risk >= 10
Personal	🔴	N/A	🟢	🟢	🟡	Bert Flood	2021-09-30	940 000 SEK	756 888 SEK	880 818 SEK	1400	1105	207	19%	6%	7%	1
SCRUM - Roadmap	🟡	🟡	🟢	🟢	🟢	guest mgr	2021-09-30	2 100 000 SEK	1 682 710 SEK	1 806 760 SEK	3200	2708	203	62%	53%	56%	2
Train replace	N/A	N/A	🟢	🟢	🟢	Projektleddare	2021-08-31	530 000 SEK	987 588 SEK	1 018 938 SEK	1800	1564	52	0%	-	-	1

I ett digitaliserat PMO blir den PULS tavlan en direktlänk mellan projekt och ledning med data i realtid