

# Resursplanering och Lean Portfolio Budget

## Inledning

Resursplanering är den avgörande framgångsfaktorn oavsett om arbetet med ett initiativ bedrivs som ett projekt eller i ett agilt format. Den styrning som leder till att de resurser som budgeterats verkligen kommer att delta i beslutad omfattning är avgörande för att framgångsrikt leverera avsett värde i tid. Traditionell projektplanering med aktivitetsnedbrytning har visat sig ohållbar och har sällan en koppling till en reell beläggningsplanering. Här ställs ofta projektledaren mot resursägaren som är en chef och projektledaren drar det korta strået.

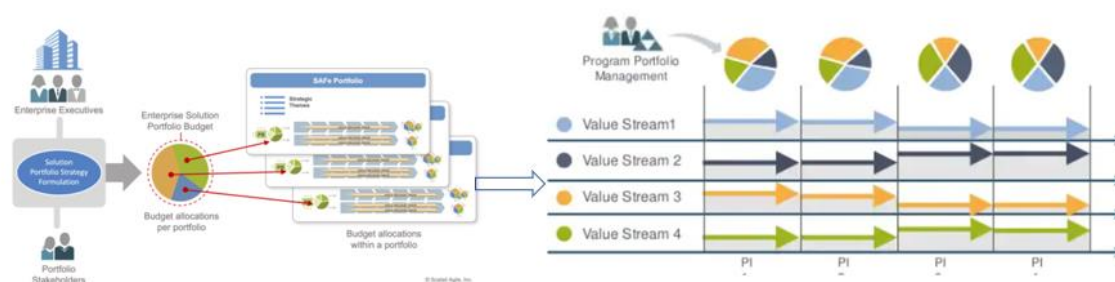
Detta dokument redovisar en effektiv och hållbar resursplanering som också utgör en del av linjens beläggningsplanering. Lösningen ligger i att ersätta en resursplanering per aktivitet i ett projekt med en resursplanering på portföljnivå och med självorganiserande team. Teamets kapacitet planeras mot portföljens budget. Planering av arbetsinsatsen per initiativ i portföljen för den kommande perioden avgörs av prioriteringen mellan initiativen i portföljen.

## Definitioner

Initiativ	Sammanfattande beteckning för uppdrag, projekt, epic, värdeström etc.
Projekt	Har totalbudget, effektmål, leveransartefakter, milstolpar och slutdatum.
Värdeström	Har periodiserad budget, effektmål, enabler och en prioriterad agil backlogg.
Guardrails	Skyddsräcken – här i betydelsen att portföljens budget inte får överskridas.
Portfölj	Ansvarsområde med ofta årsvis budget som finansierar initiativen i portföljen.
Program	Snarlik en portfölj men har effektmål och vanligen en flerårig budget.
Team	Ett arbetslag med en planerad kapacitet av persontimmar och kompetenser. Bör inte förväxlas med organisationsenhet som har chef, personal och budget.

## Lean Portfolio Budget

Traditionella projektmodeller hanterar ett projekt utan koppling till den övriga organisationens verksamhet, vilket bidrar till problemet med att ge utlovade resurser till projekten. Det agila konceptet utifrån SAFe med Lean Portfolio Budget och dess Guardrails, gör initiativen till en integrerad del av verksamhetens budget och en sann beläggningsplanering av personresurser. Det är lätt att få intrycket att agila projekt drivs utan begränsningar men här kommer begreppet 'Guardrails' in med krav på att portföljens budget inte får överskridas under någon period.



Varje portföljbudget är en del av organisationens totala budget och fördelas på portföljens initiativ.

Portföljen med sina initiativ representerar en **budgeterad efterfrågan av resurstimmar**. En fördel med portföljstyrning är att portföljen har en given långsiktig budget. Det ger en **stabil planering** av individernas deltagande i de team som planerar sin kapacitet till en portfölj och ibland även till andra portföljer och projekt på ett kontrollerat sätt. Med Lean Portfolio budget omprövas regelbundet fördelningen av portföljens resurser mellan initiativen (värdeströmmar) beroende på vilket initiativ som för den kommande perioden framstår som mest värdeskapande. Detta påverkar således inte resursernas planerade beläggning.

## Efterfrågan av resurstimmar

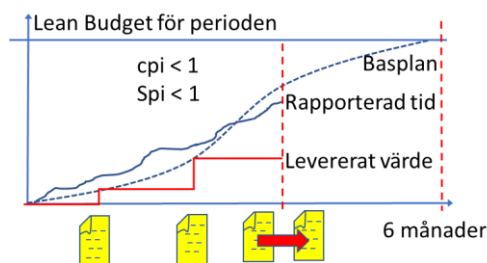
En portfölj representerar ett ansvars-/affärsområde eller utgör ett program. Dess budget finansierar portföljens initiativ i form av projekt eller värdeströmmar. Vid traditionell portföljstyrning har varje projekt redan från början en egen budget och en resursplanering efter projektets planerade aktivitetsnedbrytning. Ändringar och utökningar skapar ändrar beläggningen av de resurser som arbetar i projektet med en påföljande dominoeffekt på andra initiativ.

Vid Lean Portfolio Budget tillämpas i stället för projekt med en egen budget och sluttid - värdeströmmar som har en viss budget för en överskådlig period. Ofta tillämpas ett beslut för de kommande sex månaderna avseende hur portföljens budget fördelas mellan värdeströmmarna och andel av de resurstimmar som portföljen får använda.

Den agila beslutsprocessen utgår från det som för närvarande bedöms som mest intressant och värdeskapande. Ett beslut att omfördela resursanvändningen för kommande period kan göras utan att det förändrar beläggningen för individerna i teamet. Med självstyrande team kan personerna i teamet själva fördela arbetsuppgifterna inom teamet så att deltagarnas arbetstid används till rätt initiativ och på bästa sätt med rätt kompetens. Detta avlastar för projektledare och ger en motiverande arbetsmiljö i flera avseenden.

## Rapportering av teamets arbetade tid

I vidstående bild framgår hur det är möjligt att ha en komplett progressrapportering trots att en resursplanering endast görs på portföljnivå. Det behövs enbart en basplan i form av en planerad upparbetning av initiativets budget samt en enkel rapportering av nedlagda timmar på det initiativ som får uppgifter gjorda. Konsekvenserna av att ägna för litet eller för mycket tid till ett enskilt initiativ blir tydlig. I vidstående bild har man ägnat mer tid än kalkylerat åt de avklarade leveranserna för att sedan ha arbetat för lite med en konsekvens av en leveransförseening.

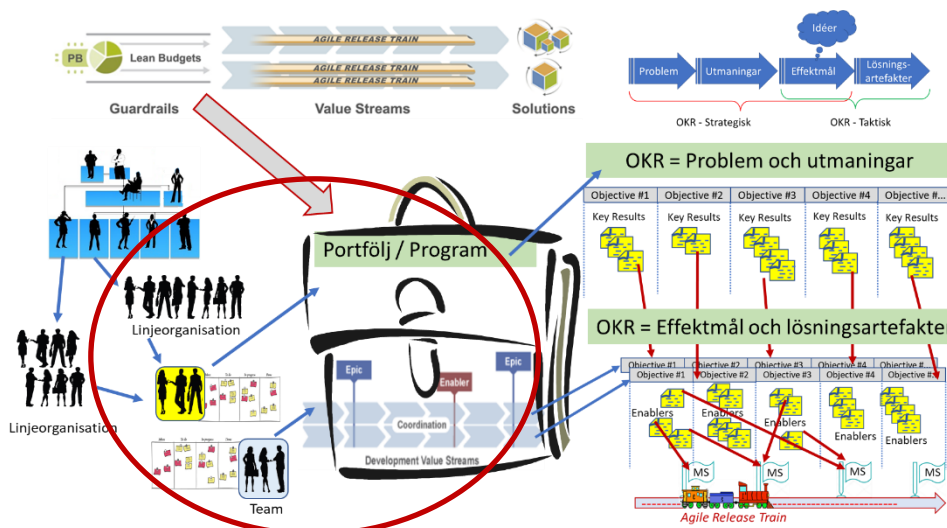


Visuell redovisning och EVM för ett initiativ

## Utbud av resurstimmar

### Sätt ihop team och arbetslag

Team får inte förväxlas med att vara en organisationsenhet. Ett team är ett arbetslag som sätts ihop med individer från en eller flera organisationsenheter och där varje individs deltagande planeras med antalet timmar per vecka/månad och med hänsyn till semestrar och annan planerad frånvaro. Planerat deltagande i ett team utgör en del av individens officiella beläggning tillsammans med planerat deltagande i linjeverksamhet och andra uppdrag eller initiativ.



Team är arbetslag vars kapacitet kan bokas mot en portfölj eller till enskilda initiativ

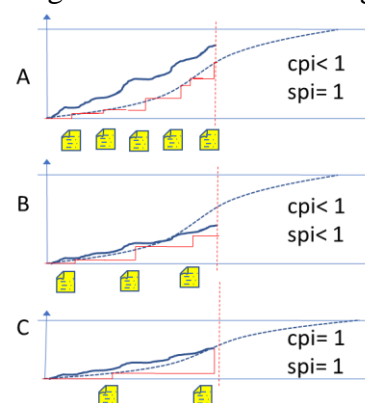
## Fördelar och nackdelar med team

- Det är lätt att förväxla team med en organisationsenhet vilket medför oklarhet om linjechefens roll gentemot en ofta informell teamledare. Detta kan undvikas genom att klargöra att linjechefen ansvarar för individens beläggning, ledigheter, lönesättning etc. och att individens åtagande i teamet är planerad med ett bestämt antal timmar vecka för vecka.
- Projektledaren behöver inte planera aktiviteter och vara arbetsledare för resurserna utan kan fokusera på att tillsammans med intressenter definiera och prioritera i backloggen.
- Linjechefens ansvar för att beläggningsplanera sina resurser underlättas dramatiskt genom att gå från en aktivitetsbaserad gantt-planering till förmån för teamplanering.
- Planeringen av initiativ i portföljer underlättas med en stabil kapacitetsplanering av resurser i team där budgeterade resurstimmar redan är bokade till varje vecka.
- Risk för silotänkande om individen anser sig tillhöra teamet hela arbetstiden.
- Risk att teamet prioriterar mellan initiativen, vilket är en portföljägares ansvar.

## Progressuppföljning av initiativ vid Lean Portfolio

Uppföljning och redovisning av progress vid arbete med Lean Portfolio och värdeströmmar är lika viktigt som vid projektstyrning. Det är heller inte något som helst problem med att följa upp progressen av initiativ i form av värdeströmmar trots en enkel planering av team på portföljnivå enbart. Genom att tillämpa Earned Value Management (EVM) är det enkelt att för varje initiativ redovisa ett index för kostnadseffektivitet respektive planeringsföljksamhet. För denna uppföljning måste det finnas en kalkyl för leveransartefakterna och motsvarande arbetsresultat, vilka kan vara leverans av enabler, epic, uppnådd milstolpe etc. För att kunna ta ställning till eventuella förseningar så måste det även finnas en budgeterad resursanvändning vilken utgör den basplan som bildar Level of Effort (LOE) i metoden EVM vilken planföljksamheten refererar till. Slutligen behövs det en rapportering av arbetad tid per initiativ.

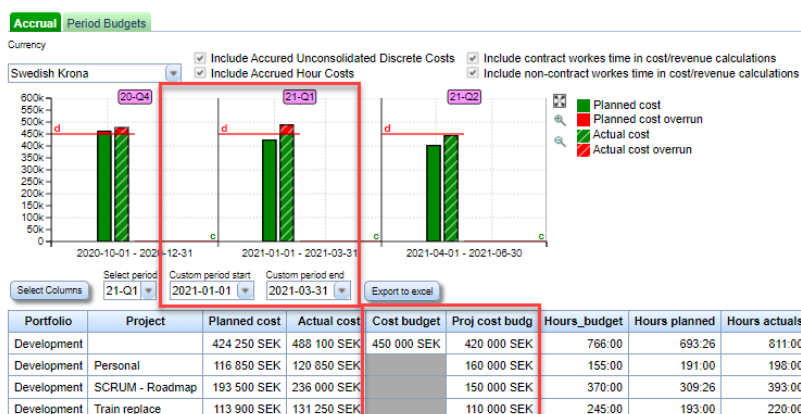
- Levererar planenligt men till för hög kostnad i rapporterad tid.
- Här förekommer både underrapportering med förseningar och det som ändå har levererats har kostat mer än som budgeterats.
- Detta Initiativ levererar som planerat och till den kalkylerade kostnaden.



Progressuppföljning av initiativ hos

## Uppföljning av Lean Portfolio planerad med team

Ovanstående kan förefalla som en teoretisk modell men inte desto mindre fullt genomförbar med ett digitaliserat projektkontor som t.ex. LeanFour™ TP3.



Periodiserad portföljbudget och för varje initiativ i portföljen visas budget, planering och utfall