

# Guide för att lyckas även med fastprisprojekt

## Inledning

Alla projekt behöver hanteras på samma sätt för att öka chansen till att uppnå målet inom dess ramar. Ofta vill beställaren ha ett fast pris baserat på projektförslagets estimat. För ett beslutat projekt måste estimatet övergå till att utgöra en kalkyl för beställarens ambitionsnivå och tillåten kostnad. Ett fastpris kan vara dubbelt lönsamt om priset inkluderar ett risktillägg i paritet med den vanliga vinstmarginalen. Projektstandarden ISO 21500 i kombination med att tillämpa en tydlig och komplett resursplanering ger förutsättningarna att lyckas. Det finns inga exakta estimat, men ett rimligt estimat blir korrekt genom att betrakta det som beställarens ambitionsnivå och takkostnad. Med den utgångspunkten kan milstolpar med leveranser planeras i ett partnerskap med beställaren. Vid tjänsteprojekt där den huvudsakliga kostnaden utgörs av timmar, innebär fler timmar än planerat att projektet inte bara blir dyrare utan även försenat och beställarens business case urholkas då nyttotiden förskjuts och blir kortare. Beställarens insikt om detta utgör grunden för ett bra samarbete och hållbara tidplaner. Nya önskemål innebär fler timmar och fler timmar leder till förseningar och ett senare slutdatum.

Ett lyckat projekt förutsätter transparens mellan alla deltagare och andra berörda som resursägare, beställare och intressenter. LeanFour™ TP3 är ett verktyg som klarar av att ge full support och transparens för att lyckas även med fastprisprojekt. Molntjänsten är en implementation av ISO 21500/21505 samt en möjlighet att digitalisera de flesta projektmodeller, bland andra PPS, PRINCE2, XLPM, SAFe etc.

## Kritiska framgångsfaktorer

- ✓ Ett projektdirektiv som innehåller effektmål, leveransartefakter och intressenter.
- ✓ En budget för resursanvändning och omkostnader. Ev. en separat resursbudget.
- ✓ Tillämpning av Earned Value Management (EVM) – enkelt med 'Level of Effort' (LOE).
- ✓ En planering där en ackumulerad resursanvändning utgör den budgeterade basplanen LOE.
- ✓ Planering av milstolpar där effektmålen planerade lösningsartefakter gör varje milstolpe till en mätbar andel av projektet. Vid agil styrning utgörs milstolpar av ett 'leveranståg'.
- ✓ En intressentanalys (RACI) med utpekade ansvariga individer för budget och godkännande av leveransartefakter. Det är avgörande att prata om rätt saker med rätt person.
- ✓ Kvalitetssäkring med självutvärdering enligt projektmognadsmodellen eller en checklista med uppföljning av en assessor som bollplank och utbildare (projektkontorsfunktion).
- ✓ Säkrad resursplanering med ett resurskontrakt (timmar per vecka/månad) för varje enskild person. Resurskontraktet måste vara en del av den officiella beläggningsplaneringen.
- ✓ Regelbunden progressredovisning med EVM baserad på leveransartefakter och milstolpar.
- ✓ Omförhandling direkt när inte kalkylen för gjorda leveranser klarats. Ett alternativ är att skära i funktionalitet. Ökat antal timmar leder till förseningar.
- ✓ Projektledaren ska vid varje progressrapport kunna redovisa en förankrad resursplanering av återstående timmar inom projektets tillåtna budget och sluttid.

Listan kan göras längre men ovanstående punkter är avgörande. Att hoppa över dessa och planering av 'tidsskäl' är tyvärr en vanlig orsak till dåliga projekt. LeanFour™ TP3 har en auditfunktion som hjälper och guidar projektledaren att lyckas med dessa viktiga punkter.

## När projektet är beslutat

När en projektledare är tillsatt är en av de första åtgärderna att säkerställa hur projektet kan avslutas. Ofta är förutsättningarna initialt bristfälliga och det är projektledarens uppgift att proaktivt säkerställa ett användbart projektdirektiv. Beställare och sponsorer har sällan den kompetens som behövs och av egenintresse bör då projektledaren träda in och utforma ett förslag till ett användbart direktiv utifrån de egna förutsättningarna. Har sponsorn eller styrgruppen svårt att besluta om ett direktiv måste besluten eskaleras till en högre chefsnivå. Den 'gyllene regeln' visar som bekant vem projektledaren ska vända sig till: *"The one with the gold makes the rules"*.

## Definiera projektet

Projekt är till skillnad från värdeströmmar ändliga och ska slutföras inom ramen för en överenskommen kostnad med beställarens förväntningar inom kostnadsramen uppfyllda. Det är inget hinder för att bedriva framför allt tjänsteprojekt med ett stort inslag av agilitet. Beställarens frihetsgrad begränsas av den så kallade projektriangeln. Det är projektledarens uppgift att styra upp detta och då måste några förutsättningar vara på plats.

- En styrgrupp tillsätter projektledaren och ansvarar för att ge stöd vid behov. Trafikljussignaler som visar gult är en varning och rött ett omedelbart rop på hjälp från projektledaren. Styrgruppen är även ansvarig för att byta ut projektledaren om nödvändigt.
- Styrgruppen måste bestå av chefspersoner som är intressenter till resultatet eller drabbas när inte projektet levererar som det ska eller på annat sätt drabbas av konsekvenser.
- Dokumenterad projektorganisation av beställare och intressenter till projektets leveranser.
- En operativ budget för timmar och omkostnader samt en ledningsreserv.
- Uttalade effektmål med definierade leveransartefakter.
- En milstolpsplanering baserad på leveransartefakter med deras andel av projektet.

## Ekonomi med redovisad planerad prognos

Projektets beslutade kostnadsbudget anger vad beställaren är beredd att betala givet den besparing eller ökade intäkter som motiverar investeringen som utgörs av kostnader för resurstimmar samt omkostnader. Projektets tidplan bestäms av olika parametrar men kortast tidplan beror på dess resursbudget. Att hålla projektets kostnadsbudget är en förutsättning för att klara sluttiden för projektet. Planering och val av resurser genom interndebitering med differentierade taxor underlättar en optimal resursanvändning. En projektledare kan välja mellan färre timmar av svårfångade experter eller fler timmar av en tillräcklig kompetens med större tillgänglighet. Utan interndebitering måste direktivet ange en resursbudget i timmar förutom omkostnaderna och budget för externa konsulter.

- En projektbudget består av projektledarens operativa planeringsbudget plus en ledningsreserv som kan utnyttjas projektet när styrgruppen medger det.
- En operativ budget består av kostnader för timmar plus omkostnader.
- För optimal resursanvändning måste interndebitering och individuella tariffer tillämpas.
- Vid beräkning av kostnaden för leveransartefakterna används en schablontariff för timmar.
- Resursbudget och basplan baseras på kostnadsramen och en schablontariff.
- Omkostnader planeras mot beställnings- eller fakturadatum där kostnaden uppstår.
- Prognosen visar resultatet för utfallet av kostnader för rapporterade och planerade resurstimmar samt utfallna och återstående planerade omkostnader.

## Risker

Har det inte gjorts någon riskbedömning innan direktivet godkändes så måste det göras nu. Ett riskseminarium görs i plenum med relevanta intressenter och projektdeltagare. Det inkluderar även intressenter från beställarsidan. Tanken med ett riskseminarium är att stämma i bänken men också att medvetengöra för alla i projektet om eventuella svagheter och risker med mål att förebygga eventuella bakslag och förseningar.

Riskseminarium bör göras med lämpliga intervall. En bra tidpunkt är efter varje milstolpe inför den planerade fortsättningen. Existerande risker som är över minirisknivå 9 redovisas vid varje styrgruppsmöte med sitt status. Status för varje risk redovisas med miniriskfaktorn och ROAM-kategorierna **Resolved**, **Owned**, **Accepted** eller **Mitigated**.

## Resursplaneringen visar sluttiden

Att projektets resurser verkligen deltar i planerad omfattning är avgörande för att lyckas med att leverera projektet i tid. Kalendertiden beror av den totala timvolymen och de personer som deltar i avgörande omfattning. För att klara ett fastpris måste resursanvändningen planeras inom ramen för resurskostnaden. Effektiv resursanvändning behöver dubblad genomförandetid jämfört med ett fullt deltagande av medverkande personer. Alla resurstimmar ska bokas in som beläggning och ha ett planerat deltagande helst per vecka. Planeringen ska vara bekräftad av en beläggningsansvarig chef. Resursplaneringens planerade upparbetningstempo är också den basplan som utgör LOI för EVM. För att bedöma progress behövs information om hur utfört arbete överensstämmer med planerade insatser. Utan information om orsaken till en försening - är brist på närvaro, 'feature creep' eller annan ineffektivitet saknas ett beslutsunderlag för åtgärder i syfte att förhindra ytterligare förseningar.

- För fastprisprojekt kan även fasta team användas under förutsättning att teamet har en kapacitetsplanering som garanterar planerade insatser till projektet.
- Varje person som deltar i projektet ska ha ett projektkontrakt som fastställer antal timmar och under en period som timmarna är planerade per månad eller vecka som beläggning.
- Deltagandet planeras helst av varje person själv och stäms av för att säkerställa att deltagare och projektledare har samma uppfattning om när personens ska delta i projektet.
- Planeringen av samtliga återstående timmar ska regelbundet uppdateras och vara inom kalendertidsramen såväl som kostnadsramen.
- Planerat deltagande i alla projekt eller team måste ingå i den officiella beläggningsbilden som linjechefer redovisar.

## Kvalitetssäkring genom egenutvärdering

Kvalitetssäkringen syftar till att säkerställa att de kritiska framgångsfaktorerna är beaktade och omhändertagna. Det innebär att systematiskt gå igenom alla de ämnesområden som finns i projektstandarden ISO 21500 eller andra tillämpliga modeller och deras checklistor. En kompletterande utvärdering baserad på CMMI är absolut att rekommendera.

- Projektledarens egenutvärdering tjänar till syfte att utmana projektledaren att söka sig fram till att uppfylla kraven enligt projektstandarden och checklistor.
- En assessor eller projektkontorsfunktion bedömer objektivt om projektledarens egenutvärdering ger en korrekt bild av hur projektet planeras och följs upp enligt tillämpad standard.
- Projektkontorsfunktionen har till uppgift att guida projektledare att tillämpa korrekt styrning och att styrgrupp och beställare har korrekta beslutsunderlag.
- Att säkerställa att styrgruppen och projektledaren har en samstämd bild av projektet.

## Periodisk styrning av projekt (och portföljer)

Att hålla tempot är A och O för att lyckas med att slutföra ett projekt i tid. Underrapportering förekommer ofta i synnerhet i början av ett projekt och bäddar för en försening vilken förstärks när projektet sedan tar fart ”för att komma i kapp”. Det blir ofta då ännu mer försenat på grund av ineffektivitet och dålig styrning, vilket ofta är orsaken till att en inledande förseningen uppstår. Med periodisk styrning garanteras att budgeterade resurstimmar finns tillgängliga för projektet under det som brukar kallas för prognosperiod vid portföljstyrning. Prognosperioder följs inledningsvis upp vid portföljstyrning. Till att börja med att de är planerade och i efterhand av utfallet både avseende planerat arbetade timmar och även planerat resultat.

- Projektet planeras och utvärderas helst med samma prognosperioder som företaget i övrigt för att säkerställa att prioritering av resursanvändningen är säkerställd av ledningsfunktionen.
- Projektets budget ska redan från början ha fördelats på de aktuella perioderna och resursplaneringen ska stämma överens med projektets budget för den kommande perioderna.
- Lean Portfolio Budget vid agil styrning förutsätter och bygger på periodisering.

## Uppföljning och utvärdering av pågående projekt

Progress- och statusrapportering redovisar ibland enbart vad som blivit gjort tillsammans med en restlista. Sällan redovisas aktuellt status för kostnader av tid och för utgifter med en planerad slutkostnadsprognos. Den uppföljning som är en viktig del av styrningen förutsätter planering och hur utfallna och budgeterade kostnader ska redovisas samt hur en slutkostnadsprognos ska beräknas och med vilket beslutsunderlag. Detta kräver en hel del av en organisation som saknar rätt projektverktyg och därför nöjer man sig ibland med att projektledaren anger status genom att signalera grönt, gult eller rött för projektets olika egenskaper såsom ekonomi, leveranser, kundnöjdhet etc. Detta kallas trafikljussignalering eller RAG (Red-Amber-Green).

En pålitlig progressrapportering förutsätter resursplanering och en milstolpsplanering utifrån effektmålens lösningsartefakter och där projektets kalkyl fördelats på dessa. En sådan planering räcker för att automatiskt kunna tillämpa Earned Value Management (EVM). Förutom cpi och spi från EVM ska redovisningen alltid innehålla rapporterad tid mot budgeterat, avklarade milstolpar, en riskanalys med Minirisk och ROAM samt planerat slutförande av projektet inom slutdatum och med en prognoskostnad.

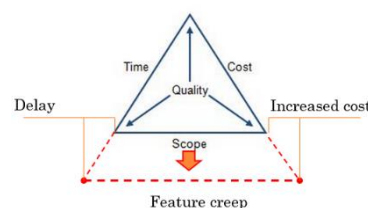
- Projektledaren måste inför varje prognosperiod redovisa planerad resursanvändning och omkostnader med planerade leveranser under perioden, samt i efterhand redovisa utfallet för perioden.
- Vid varje statusrapportering måste projektledaren redovisa planeringen för hur projektet kommer att slutföras på budget, i tid och med ett godkänt innehåll avstämt med beställaren.
- Projektet måste ha en aktuell riskanalys baserad på Minirisk och ROAM-status för riskerna.
- Projekt måste tillämpa och redovisa cpi och spi enligt EVM\*.
- Projektet måste ha en dokumenterad organisations och intressentförteckning med roller t.ex. enligt RACI-modellen. (Responsible - Accountible – Consulted – Informed).
- Trafikljusredovisning (RAG) där styrgrupp och chefer måste reagera på gult och agera på rött.

*\*Om det kan verka tjugigt med kravet på EVM så är det för att säkerställa att det finns ett budgeterat upparbetningstempo samt att planerade leveranser genomförs.*

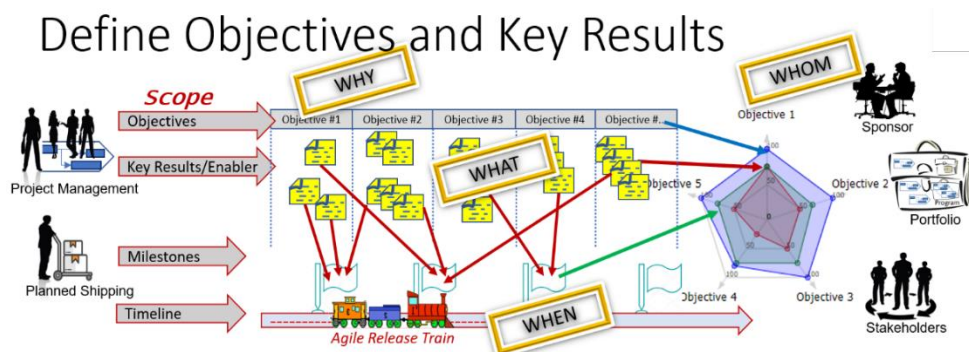
## Transparent realisering med LeanFour™ TP3

Med rätt programvara blir projektplaneringen transparent och en beställare kan verifiera att planeringen uppfylla alla tre villkor i projekttriangeln. Typiskt för ett fastprisprojekt är att kostnader och sluttid är fastställda och det som kan anpassas är innehållet. En oerfaren projektledare kan frestas säga **”Projektbudgeten var för liten redan från början”**. Avtalets kostnad är vad kunden är villig att betala för och måste styra kundens förväntningar på resultatet. Att överträffa kundens förväntningar betalas av någon annan. Styrning görs enklast genom att **utgå från mantimmar som en minsta gemensam nämnare**. Timmar, beläggning, kostnader och kalendertid är som kommunikerande kärn. Timmar kan varken komprimeras eller förlängas. Utan ett projektverktyg är det svårt att få alla data att ha ett kompatibelt format som kan utgöra byggstenarna för att all information i ett projekt ska samverka. (Ungefär som att legobitar kan kombineras att bygga många olika verkligheter.) Det gör att konsekvenserna av planering i ett avseende har påverkan på andra faktorer. Ett exempel är att resursplaneringen direkt påverkar planeringen av milstolpar och deras möjliga innehåll.

The project triangle is still valid



## Projektets scope och målstyrning



Bilden illustrerar den externa bilden av ett projekt med dess omgivning

Utan svar på fem 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 föreslå rätt lösningar. Här behövs tydliga effektmål hos den verksamhet som beställer och godkänner projektresultaten.
- ❖ **Vad** - är kopplat till varför som utgör kravbilden till de lösningsartefakter som utgör projektets uppdrag och de och möjliggörare som beställaren behöver för att uppnå sina effektmål.
- ❖ **När** - måste allt vara på plats för att investeringen ska betala sig genom att verksamheten ska kunna använda leveransartefakterna i tid och under fönster för dess användning.
- ❖ **Till vilken kostnad?** – Kostnadsramen anger innehåll och när projektet kan vara klart.

## Styrgrupp (åt vem)

I fliken **omfattning** återfinns dialogen för att registrera styrgruppens deltagare med roller. Även externa projekt måste ha en styrgrupp alternativt en portföljägare och därmed en intern beställare. Det är en styrgrupp som tillsätter projektledaren. Utan det blir projektledaren utan en tydlig beslutsfattare och tillskyndare. En s.k. sponsor måste ansvara för finansiering och officiell budget annars finns det ingen praktisk möjlighet att ge stöd till projektet.

| Namn              | Org.enhet | E-post                      | Mobil | Roll             |
|-------------------|-----------|-----------------------------|-------|------------------|
| Carl Kvist        | Admin     | carl.kvist@hotmail.com      |       | Ordförande       |
| Elisabeth Widmark | AZ        | elisabeth.widmark@gmail.com |       | Resursansvarig   |
| Lennart Sand      | AZ        | lennart.sand@gmail.com      |       | Kontraktansvarig |

Dialog för att registrera styrgruppen



## Intressenter (åt vem)

Vid externa projektbeställare är det här som namngivna representanter med roller för kunden dokumenteras. Tidigt måste en projektledare, fastställa och förankra de personer som är avgörande för att kunna avsluta projektet. Vissa intressenter är förhandlingspartner vid arbetet att definiera leveransartefakter och prioriteringar gentemot effektmålen andra är ansvariga för att godkänna leveransartefakterna som slutförda och säkerställer att rätt saker görs på rätt sätt och att de som bryr sig och ska använda resultaten är informerade och kan bidra med synpunkter.

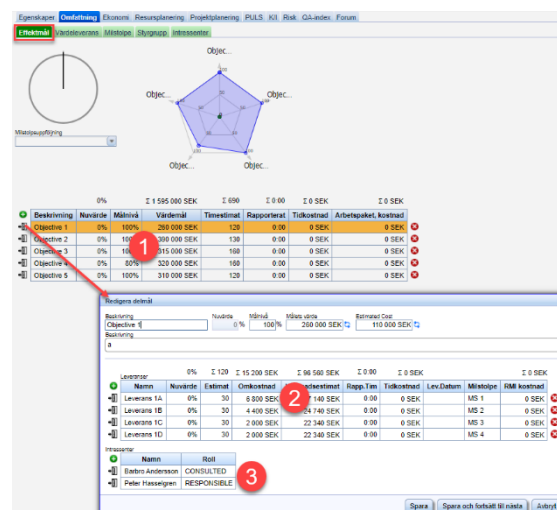
| Egenskaper |            |               |                  |           |                            |           |                            |              |  | Omfattning | Ekonomi | Resursplanering | Projektplanering | PULS | Kil | Risk | QA-index | Forum |
|------------|------------|---------------|------------------|-----------|----------------------------|-----------|----------------------------|--------------|--|------------|---------|-----------------|------------------|------|-----|------|----------|-------|
| Effektmål  |            | Värdeleverans |                  | Milstolpe |                            | Styrgrupp |                            | Intressenter |  |            |         |                 |                  |      |     |      |          |       |
|            | Resursnamn | LeanFour      | Namn             | Org.enhet | E-post                     | Mobil     | Roll                       |              |  |            |         |                 |                  |      |     |      |          |       |
| +          |            | X             | Axel Burstrand   | Support   | axel.burstrand@gmail.com   |           | Miljöansvarig              |              |  |            |         |                 |                  |      |     |      |          |       |
| +          |            | X             | Barbro Andersson | Support   | barbro.andersson@gmail.com |           | Expert                     |              |  |            |         |                 |                  |      |     |      |          |       |
| +          |            | X             | Eva Eriksson     | LAMBDA    | eva.eriksson@gmail.com     |           | Shipping                   |              |  |            |         |                 |                  |      |     |      |          |       |
| +          |            |               | Marie Gustavsson | Kund AB   |                            |           | Beställarens avtalsägare   |              |  |            |         |                 |                  |      |     |      |          |       |
| +          |            |               | Peter Hasselgren | Kund AB   |                            |           | Beställarens projektledare |              |  |            |         |                 |                  |      |     |      |          |       |
| +          |            | X             | Tina Berg        | AZ        | tina.berg@gmail.com        |           | Supportansvar              |              |  |            |         |                 |                  |      |     |      |          |       |

### Dokumentation av projektets intressenter

## Objectives, effektmål (varför)

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 möjliggörare för beställaren att uppnå sitt uttalade effektmål. Det är viktigt att dokumentera 'Definition of done'.

1. Listan med effektmål.
2. Till varje effektmål finns en lista med de prioriterade leveransartefakterna, kalkyler, till vilken milstolpe och 'Definition of done'.
3. Effektmålets intressenter.

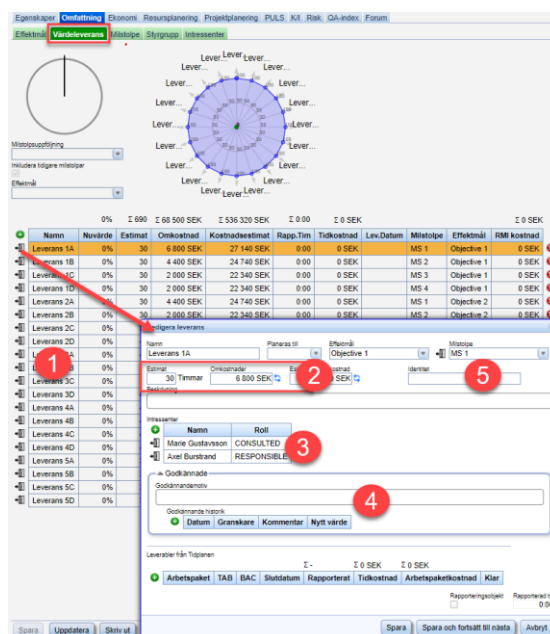


### Dialog för att registrera projektets objectives

## Leveransartefakter/enabler/key results (vad)

Det är här som arbetet med att definiera omfattning och leveranser dokumenteras. När alla leveranser är godkända (med en eventuell restlista som tas om hand under garantitiden) kan projektet avslutas. Det är vanligt att definiera och förankra hos beställaren hur omfattande restlistan får vara.

1. Listan med leveranser för ett fastprisprojekt utgör summan av alla kalkyler och ändras inte utan att omförhandla pris och leveranstidpunkter. Vid agila värdeströmmar och löpande räkning kan denna lista utgöra den backlogg som kan fyllas på under tiden.
2. Varje leveransartefakt kopplas till ett timkalkyl och eventuella omkostnader.
3. De intressenter som relaterar till respektive leveransartefakt dokumenteras med sin roll, där det är viktigt med den som godkänner.
4. Registrering av godkännandet.
5. Milstolpar definieras av sina leveranser och sitt datum. Här anges den milstolpe som denna leveransartefakt är planerad att levereras till.



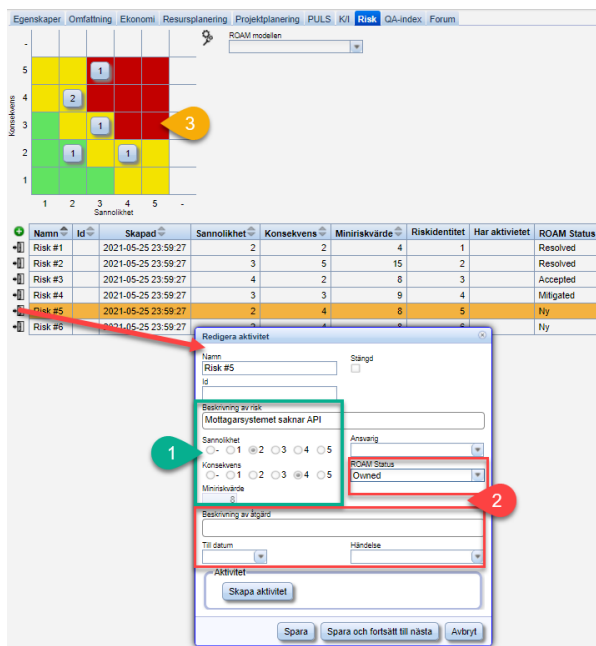
### Dialog för att definiera projektets leveranser



## Riskhantering

Minriskmetoden är enkel att använda och visualisera vid presentation. Den fortsatta hanteringen av risker efter upptäckt görs tydligast enligt ROAM modellen.

1. Beskriv risken och bedöm sannolikhet för att den ska falla ut och vilken påverkan den i så fall får.
2. ROAM (Resolve, Owned, Accepted eller Mitigated) - välj status och beskriv åtgärden. När projektet vidtar åtgärder planeras och estimeras det som en ytterligare kostnad.
3. Normalt bör risker med ett riskvärde över nio åtgärdas.

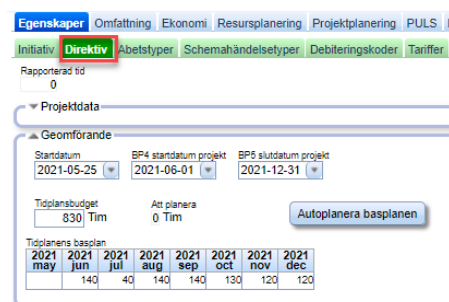


Dialog för att hantera risker

## Resursplanering

### Baseline-planen

Mycket kan ordnas med tiden i ett projekt men inte resursplaneringen. Så fort omfattningen är klarlagd ska en upparbetsplan göras mot budget och leveranstidpunkter. Fördelen med den är att det inte behövs en arbetsnedbrytning och planering mot aktiviteter. Denna planering är enklare och ger underlag för en stabil resursbeläggning och en **transparent beläggningskonsekvens** som resursägaren godkänner och garanterar. Resursplaneringen är också den **Level of Effort** vilken utgör den baseline som används för den automatiska redovisningen med **Earned Value Management**.

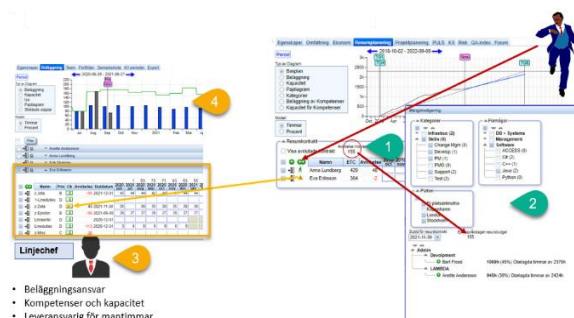


Upparbetningsplan för resursanvändningen

### Rätt att kräva resurser med rätt kompetens i rätt omfattning

Överraskande nog så är många organisationer ordentligt underbelagda gentemot beslutade projekt och linjearbete när man betraktar en lite längre period. Med rätt verktyg finns en transparent beläggningsplanering som gör att projektledare kan söka och boka lediga resurser själv.

1. Oplanerade timmar mot resursbudget kan kontinuerligt avläsas och ska åtgärdas.
2. Projektledaren kan själv filtrera fram de personer som uppfyller krav på kompetens och tillgänglighet i timmar och geografiskt.
3. Linjeföraren uppmärksammas på och ser ändrad planering och beläggning hos sin personal samt har till uppgift att om lämpligt bekräfta planeringen.
4. Varje persons tillgängliga arbetstimmar varje månad med semester frändragen kan i realtid ses av samtliga behöriga i organisationen.

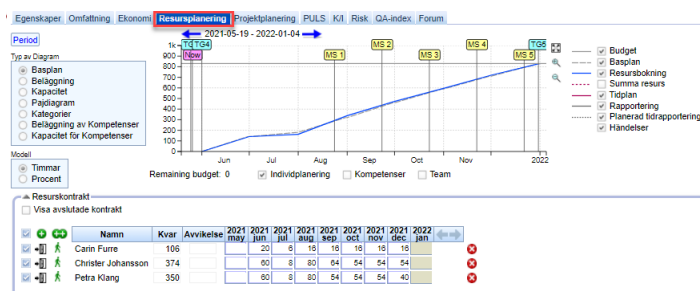


Projektledare kan själv hitta och planera lediga resurser



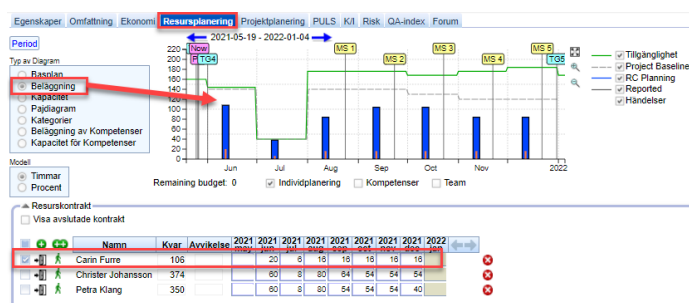
## Planera deltagandet

Vid fastprisprojekt är det att föredra att planera med individer jämfört med team som arbetar med flera projekt. Att personer med rätt kompetens deltar i rätt omfattning som planerat är helt avgörande för att lyckas. Det blir ett personligt ansvarstagande från medarbetaren och avvikelser kan upptäckas genast. Med externa team måste teamets kapacitet vara planerad med en periodisering som överensstämmer med organisationens och projektets prognos- och redovisningsperioder.



Planeringsdialogen där varje person har ett resurskontrakt vilket även godkänts av linjechef (grön gubbe)

Med ett digitalt projektkontor finns realtidsdata om varje persons aktuella beläggning och alla engagemang. Dessutom kan varje person själv planera sin semester och deltagandet i varje enskilt projekt och sin närvaro i team.

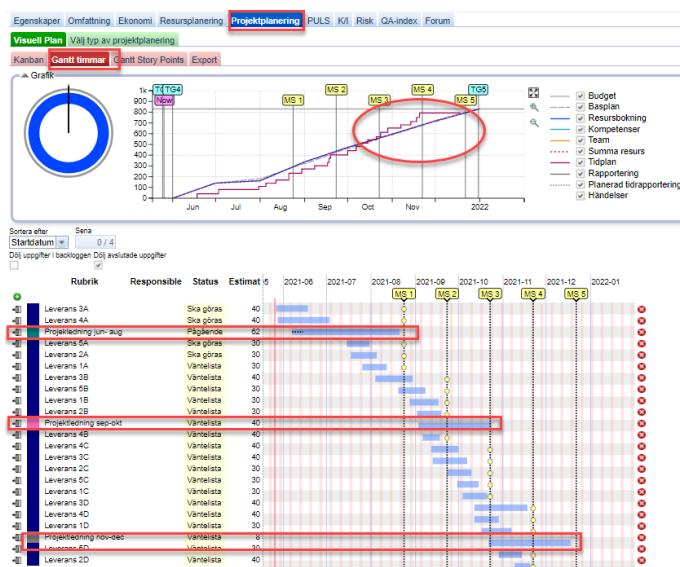


I planerings dialogen går det att se varje persons totala beläggning

## Gantt-planering

Lösningssartefakterna kan automatiskt överföras till en ganttplanering. Bilden visar en initial planering och har gjorts mot en ursprunglig milstolpsplanering. I exemplet uppstår ett problem i november. Planeringen måste ändras genom att omplanera och tidigare lägga resurstimmar eller omplanera milstolpe fyra.

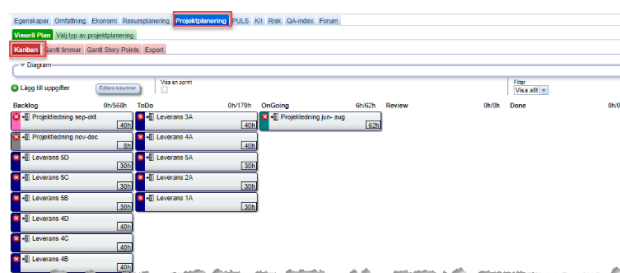
Förutom lösningssartefakterna har projektledningsarbetet periodiserats för att ha arbetet av administration på rätt nivå. Planering och uppföljning av arbetsuppgifter utgör en del av arbetsuppgiftens kalkyl (ca 8 procent får man räkna med).



Gantt-planering av leveranser och periodiserad projektledning

## Kanbantavlan

Varje lösningssartefakt som överförs till gantt-planeringen utgör även en lapp på en kanbantavla. En visuell teknik som underlättar samarbetet i ett projekt. Med en digital tavla kan alla ha aktuell information om läget och själva uppdatera sina egna uppgifter var man än befinner sig.



Varje objekt i gantt-planen har en lapp på kanban-tavlan

## Planerad kostnadsprognos för resurser

En projektledare kan hela tiden ha full information om slutkostnaden baserat på rapporterad tid och återstående planering. Med den informationen kan programvaran redovisa det utrymme för resurstimmar som återstår baserat på kalkyltariffen. Vid överplanering går det att avläsa antalet överplanerade timmar med dess konsekvenser i form av budgetöverdrag.

| Estimat för Enablers | Projektledarbudget | Projektkalkyl | Planering, WBS | Prognos     |
|----------------------|--------------------|---------------|----------------|-------------|
| 758 000 SEK          | 650 000 SEK        | 649 500 SEK   | 150 800 SEK    | 498 000 SEK |

| Estimat för Enablers             | Projektledarbudget               | Projektkalkyl                   | Planering, WBS                  | Prognos                             |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Risikoreservering<br>150 000 SEK | Ledningens reserv<br>150 000 SEK | Risikoreservering<br>20 000 SEK | Risikoreserv<br>0 SEK           | Oplanerat inom budget<br>65 Timmar  |
| Projektleddning<br>140 Timmar    | Projektbudget<br>800 000 SEK     |                                 | Kanbanaktiviteter<br>232 Timmar | Rapporterad tid<br>0 Timmar         |
| Timestimat<br>690 Timmar         |                                  | Timbudget<br>830 Timmar         | WBS, Tidplan<br>0 Timmar        | Återstående planering<br>830 Timmar |
| Omkostnader<br>68 500 SEK        |                                  | Omkostnadsbudget<br>90 000 SEK  | Omkostnadsplanering<br>0 SEK    | Utfallna omkostnader<br>0 SEK       |
|                                  |                                  |                                 | Projektadministration<br>Timmar | Återstående omkostnader<br>0 SEK    |

Prognos baserat på aktuell planering och tariffer

## Planerade omkostnader

För att prognoskostnaden ska bli korrekt måste även alla omkostnader planeras och utfallna kostnader redovisas. Planerade kostnader ska räknas in till slutkostnadsprognosen så länge datum är senare än idag. Är datum passerat försvinner värdet från prognosen om det inte det finns ett utfall registrerad eftersom det måste tolkas som att omkostnaden är inaktuell. Är det bara en senareläggning ska omkostnaden planeras till ett kommande datum. Utfall av omkostnader med den verkliga kostnaden registreras med leveransdatum och kommer då också visas vid rätt prognosperiod.

Dialog för att registrera planerade och utfallna kostnader

## Slutkostnadsprognos för den kompletta projektplanen

Till skillnad från prognoser som baseras på bedömningar (gissningar) visar här dialogen det faktiska utfallet baserat på utfört arbete och kostnader samt återstående planerade timmar och kostnader för att slutföra projektet. En slutkostnadsprognos som är signifikant under budget är också illavarslande eftersom det indikerar organisatoriska problem med beslut avseende leveransartefakter, milstolpar och resurser som inte projektledaren råder över. En styrgrupp kan nu enkelt vara uppdaterad och agera i tid.

1. Planerade omkostnader efter dagens datum.
2. Återstående planerade timmar vars kostnad baseras på varje persons tariff.
3. Ytterligare timmar som ryms inom projektledarens budget.

| Estimat för Enablers | Projektledarbudget | Projektkalkyl | Planering, WBS | Prognos     |
|----------------------|--------------------|---------------|----------------|-------------|
| 758 000 SEK          | 650 000 SEK        | 649 500 SEK   | 150 800 SEK    | 572 690 SEK |

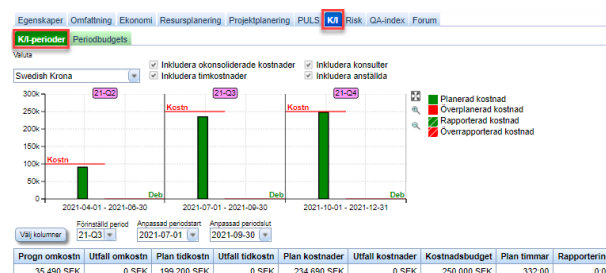
  

| Estimat för Enablers             | Projektledarbudget               | Projektkalkyl                   | Planering, WBS                  | Prognos                               |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Risikoreservering<br>150 000 SEK | Ledningens reserv<br>150 000 SEK | Risikoreservering<br>20 000 SEK | Risikoreserv<br>0 SEK           | Oplanerat inom budget<br>65 Timmar    |
| Projektleddning<br>140 Timmar    | Projektbudget<br>800 000 SEK     |                                 | Kanbanaktiviteter<br>232 Timmar | Rapporterad tid<br>0 Timmar           |
| Timestimat<br>690 Timmar         |                                  | Timbudget<br>830 Timmar         | WBS, Tidplan<br>0 Timmar        | Återstående planering<br>830 Timmar   |
| Omkostnader<br>68 500 SEK        |                                  | Omkostnadsbudget<br>90 000 SEK  | Omkostnadsplanering<br>0 SEK    | Utfallna omkostnader<br>0 SEK         |
|                                  |                                  |                                 | Projektadministration<br>Timmar | Återstående omkostnader<br>74 690 SEK |

Prognos för projekt även med omkostnaderna planerade

## Styrning med periodiserad budget

Vid agil styrning kan omprioriteringar av portföljens initiativ och fördelning av dess periodbudget göras inför varje period och därmed resurstimmar mellan portföljens projekt. Det får påverkan på färdigtidpunkten men det ändrar inte projektets totalbudget. Vid presentation inför en styrgrupp är detta en viktig del av statusrapporteringen.

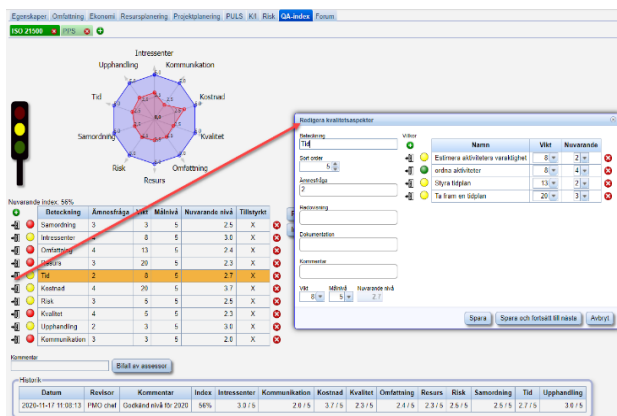


Periodisk styrning med budget - planering - uppföljning

## Kvalitetssäkring med dubbel effekt

Viktigare än att hitta brister är effekten av den självutvärderingen som projektledaren kan göra. Syftet är dels att påminna om vilka åtgärder som är nödvändiga, dels att motivera till ett kunskapslyft.

Svaret ett eller två på den femgradiga skalan visar på otillräcklig kunskap och erfarenhet. Finns kunskapen är svaret tre och när projektledaren tillämpar sin kunskap i projektet är svaret fyra på utvärderingens skala. För att minimera risken av ett misslyckat projekt bör projektledarens svar vara fyra över lag.



Kvalitetssäkringsdialogen utvärderar varje projekt utifrån vald standard eller andra checklistor

## Redovisning med trafikljussymboler

Trafikljussymbolerna kompletterar den i övrigt automatiska rapporteringen. Med den gröna symbolen signalerar projektledaren full kontroll. En gul symbol indikerar problem men som projektledaren tror sig klara att åtgärda på egen hand. I så fall ska den visa grönt vid nästa veckovisa PULS-möte. Rött påvisar att projektledaren behöver omedelbar assistans från sina chefer. Andra symboler kan ibland vara tillämpliga.

| Faktor      | Tillstånd | Ålder      | Kommentar |
|-------------|-----------|------------|-----------|
| Finances    | 🟢         | 0 days old | 0         |
| Performance | 🟡         | 0 days old | 0         |
| Planning    | 🟢         | 0 days old | 0         |
| Resources   | 🟢         | 0 days old | 0         |

Trafikljusrapportering av status

## Portföljens PULS-tavla

|                 | Resources | Schedule | Finances | Shipings | Resursprocess | Projektledare | Resource Budget Total | Reporterat | Ståldatum  | Kostnadbudget | Upparbetat    | Kostnadprogn. | Delayed tasks | Delayed roadmap | Delay    | Spi Enablers | Cpi Enablers |
|-----------------|-----------|----------|----------|----------|---------------|---------------|-----------------------|------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|----------|--------------|--------------|
| Personal        | 🟢         | 🟡        | 🟢        | 🟡        | 🟢             | Bert Flood    | 1100 523              |            | 2021-09-24 | 440 000 SEK   | 405 175 SEK   | 749 945 SEK   | 4 / 5         | 0 / 0           | 18 Days  | 35%          | 36%          |
| SCRUM - Roadmap | 🟢         | 🟢        | 🟢        | 🟢        | 🟢             | guest mgr     | 2500 1604             |            | 2021-06-30 | 1 525 000 SEK | 1 011 310 SEK | 1 568 660 SEK | 0 / 0         | 0 / 7           | -36 Days | 75%          | 68%          |
| Train replace   | 🟢         | 🟢        | 🟢        | 🟢        | 🟢             | Projektledare | 1800 959              |            | 2021-09-30 | 530 000 SEK   | 620 538 SEK   | 955 588 SEK   | 1 / 4         | 0 / 0           | -73 Days | 76%          | 65%          |

1PULS-rapportering av projekt i en portfölj (varje projekt en rad)

Varje portfölj kan välja vilka data och parametrar som ska redovisas för projekten i portföljen. Statusrapporteringen är huvudsakligen automatisk i realtid förutom trafikljussymbolerna som väljs av projektledare. Gammal information är missledande, därför degenererar symbolerna efter några dagar då grönt blir gult för att efter ytterligare dagar visa rött osv. I LeanFour™ TP3 går det att definiera en mängd olika data att redovisa på detta sätt.

## Summering

Med den digitalisering LeanFour™ TP3 erbjuder blir planering och styrning av ett fastprisprojekt helt transparent och under full kontroll. För den mindre erfarna projektledaren blir det en snitslad bana som är väl definierad med få frågetecken för hur en projektledare ska planera, följa upp och redovisa ett projekt. Alla projekt kan följa samma mönster vilket underlättar för chefer att kunna bistå i tid när det behövs och kunna känna tillit när allt är på plats, trygga i sin förvissning om att eventuella avvikelser visar sig innan någon större skada har skett. Programvaran blir i praktiken också ett läromedel som med en förändringsledning ersätter omfattande projektledarutbildningar som medför stora kostnader och med frånvaro av projektledaren.