

Ekonomistyrning i byggprojekt

Författare: Alexandra Hansson & Sofie Eklund, Lunds Tekniska Högskola

Lönsamheten i byggbranschen är låg¹ och den operativa verksamheten i byggföretag ifrågasätts av flera forskare.² Studier visar på att lönsamhet i byggprojekt kan öka genom kontroll och standardisering av processer. En process som påstås påverkar lönsamheten i hög grad är ekonomistyrning. Ekonomistyrning innebär uppföljning och avstämning av främst kostnader för att upptäcka eventuella avvikelser från planen. Genom att sätta in lämpliga åtgärder i ett tidigt skede kan önskat resultat uppnås. Inom branschen är standardiseringen för ekonomistyrningsprocessen i projekt låg. Flera olika verktyg används och hur styrningen genomförs varierar från projekt till projekt.³ Frågan är om arbetsätten och verktygen är tillräckliga eller om de behöver utvecklas, och i så fall hur?

Syfte

Examensarbetets syfte är att ta reda på hur den ekonomiska styrningen i byggprojekt går till idag samt hur det bör gå till för att uppnå ekonomiska mål i projekt. Syftet är även att undersöka om kontinuerligt avstämningsarbete är att föredra jämfört med periodvis avstämningsarbete. Dessutom är syftet att ta reda på vilka verktyg som används för ekonomisk styrning och målet för studien är att presentera potentiella förbättringsförslag för arbetet med ekonomistyrning på projektnivå.

Genomförande

Studien genomfördes som en fallstudie på Skanska Sverige AB. Studien har utgått från fem byggprojekt, där information främst har hämtats genom intervjuer med nio respondenter. Respondenterna valdes ut på grund av deras operativa arbete med ekonomistyrning i projekten. Information gällande ekonomistyrning på fallföretaget har hämtats från deras ledningssystem på deras interna hemsida.

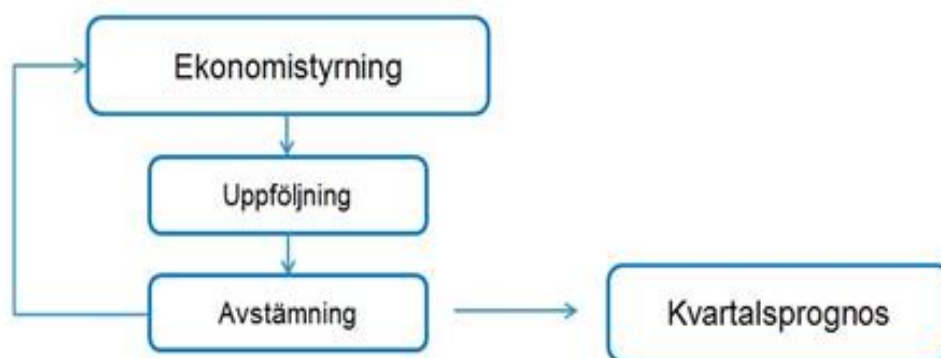
¹ Borgbrant, J. (2003) *Byggprocessen i ett strategiskt perspektiv*. Bygghögskolan, Stockholm.

² Josephson, P.-E. & Saukkoriipi, L. (2009) *31 rekommendationer för ökad lönsamhet i byggandet - att minska slöseriet!* CTH, Avdelningen för Construction Management, Göteborg.

³ Olawale, Y. & Sun, M. (2015) *Construction project control in the UK: Current practice, existing problems and recommendations for future improvement*. International Journal of Project Management, s. 623-637

Slutsats

Det visade sig att begreppet *ekonomistyrning* inte är helt självklart och lättdefinierat för alla respondenter som intervjuats under studien. Det beror antagligen på att det används flera begrepp för olika delar av ekonomistyrningsprocessen. Ekonomistyrningsbegreppet i sin helhet kan definieras som “avsiktlig påverkan av ett företags verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål”.⁴ *Uppföljning* kallas den del då intäkter och kostnader sammanställs och registreras⁵. *Avstämning* sker efter att uppföljningen genomförts och innebär att en jämförelse görs mellan de planerade värdena och det verkliga utfallet. Då avstämningen är klar kan eventuella avvikelser från planen identifieras och åtgärder kan sättas in för att korrigera avvikelserna som uppstått. På så sätt kan projekt styras för att nå sina uppställda mål. Ett av ekonomistyrningens syften är också att ledningen på företaget vill ha kontroll och information om hela organisationens ekonomi. För att detta ska uppnås genomförs under året fyra prognoser över det förväntade resultatet. En prognos är alltså ett försök till förutsägelse av framtiden i något avseende och i projekt används dessa *kvartalsprognoser* som underlag för avstämning. För att ytterligare förtydliga begreppens inbördes förhållande till varandra har följande figur tagits fram.



Begreppsmodell ekonomistyrningsprocessen.

Alexandra Hansson & Sofie Eklund

Utifrån studien anser författarna att ekonomistyrningen generellt fungerar bra, men det skulle kunna fungera ännu bättre. Framst på grund av att det har framkommit att ekonomistyrningsarbetet varierar mellan fallstudieprojekten. Det finns likheter men också många olikheter. Ett exempel på en likhet är att ansvar för uppföljning av resurser delas upp mellan alla i produktionsledningen för att involvera alla i projektekonomin. Vid utdelning

⁴ Jannesson, E. & Skoog, M. (2013 s. 43) *Perspektiv på ekonomistyrning*. Liber AB, Stockholm.

⁵ Révai, E. (2011) *Byggstyrning*. 4 uppl. Liber AB, Stockholm.

av ansvar inom produktionsledningen utgår de ifrån en resurslista. Skanskas ledningssystem anger tydliga riktlinjer angående prognosarbetet, vilka moment som ska genomföras och när det ska genomföras. Det finns dock brister rörande hur det praktiska arbetet utförs, vilket leder till att olika projekt arbetar på olika sätt i verktygen som finns tillhands. I studien kunde författarna konstatera att fokus läggs på olika delar. Vissa projekt fokuserade på proaktivt arbete, andra la fokus på beräkning av återstående kostnad vid prognoserna och i något fall upprätthölls en preliminär prognos löpande genom direkt notering av alla förändringar. Det som studien kunnat påvisa är att arbetssätten borde standardiseras i högre grad vilket bör kunna uppnås genom tydligare riktlinjer från ledningen. Exakt hur standardiseringen bör göras är inte utrett i studien men projekttyp, dess omfattning och upphandling bör beaktas.

Avstämning sker automatiskt var tredje månad på grund av att ledningen ställer krav på kvartalsprognoser från projekten. Mellan prognoserna sker dock avstämningar med olika intervall och på olika sätt eftersom arbetssätt avgörs av respektive projektansvarig. I vissa fallstudieprojekt görs endast avstämning vid kvartalsprognoserna, och det hinner därmed gå tre månader mellan avstämningarna. Under en tidsperiod på tre månader hinner mycket hända i ett byggprojekt och avvikelserna kan bli både stora och många. Dessutom har studien kunnat påvisa att kontinuerligt avstämningsarbete är att föredra jämfört med periodvis avstämning. Genom att hela tiden ha kontroll över ekonomin kan avvikelser identifieras i ett så tidigt skede som möjligt. Detta i sin tur leder till att åtgärderna som sätts in kommer att kunna påverka resultatet i högre utsträckning och lönsamheten gynnas. Kontinuerligt avstämningsarbete skulle även resultera i bättre rutiner vilket leder till skarpare och mer rättvisande prognoser då indatan blir mer aktuell. Detta arbetssätt är inget krav från företagsledningen vilket medför att det vanligen inte utförs i projekten. Det har dessutom framkommit att om projektorganisationen deltar redan i anbudsprocessen kan förståelse för projektets svårigheter öka och därmed minskas risken för kostsamma misstag under projektets genomförande. Därför bör byggföretag sträva efter att uppnå kontinuitet även i projektorganisationen.

Efter utredning av arbetssättet för ekonomistyrning kunde flera utvecklingsområden påvisas. Det visade sig att projektstyrningsverktyget ofta har stora brister och är därför i behov av att utvecklas för användaren ska kunna effektivisera sitt arbete. Många respondenter uppfattar projektstyrningsverktyget som oöverskådligt, svårhanterat och att det saknar möjlighet till anpassning efter användarens behov. Dessutom har programmet onödigt många funktioner som inte används vilket beror på att kunskapen är för låg och verktyget är för komplicerat. Programmet har även låg detaljeringsgrad som medför att det är svårt att uppnå god transparens. Det beror på att flera

aktiviteter klumpas samman till större resurskonton och det blir därmed svårt att följa upp och stämma av dessa. Det är även lätt, vid beräkning av återstående kostnad för varje resurs, att också baka in riskkostnader för varje resurs, samtidigt som en generell risksumma adderas i slutändan. Arbets sättet leder också till att avstämningarna kan bli missvisande. För att uppnå rättvisande och transparenta prognoser bör därför både arbets sättet förändras och verktyget utvecklas. Författarna upplever även att projektstyrningsverktyget mer eller mindre används som ett redskap för att rapportera ekonomiska resultat till företagsledningen och inte är utformat för den operativa styrningen. I den dagliga driften används därför ofta Excel-mallar för att projektstyrningsverktyget inte räcker till.

Ett annat problem är att de olika system som används för att styra ekonomin inte är kompatibla med varandra. Det i sin tur leder till att mycket manuellt arbete krävs då data måste förflyttas mellan programmen. En lösning på problemet skulle leda till att många arbetstimmar kunde tjänas in. Till exempel berättade en respondent att han lade nästan en dag per vecka på att förflytta fakturadata mellan system. I ett mer intelligent projektstyrningsprogram skulle användaren kunna välja vilka funktioner som skulle vara synliga, exempelvis om olika vyer kunde väljas utifrån vilken roll som användaren har. Genom en utveckling åt detta håll skulle ett mer användarvänligt program kunna uppnås. Överflödiga funktioner som inte behövs bör också tas bort.

Både utveckling av verktyg men även kurser inom företaget bör alltså göras för att öka medarbetarnas kunskap och effektivisera ekonomistyrningsarbetet. Dessutom bör all utveckling ske i samråd med medarbetare som arbetar operativt i projekt för att uppnå optimal utveckling anpassad efter projektsituationen.