

Om dina projekt aldrig överskrider budgeten kan du sluta läsa här!

Successiv kalkylering - en metod för samtidig kalkylering, risk- och åtgärdsanalys

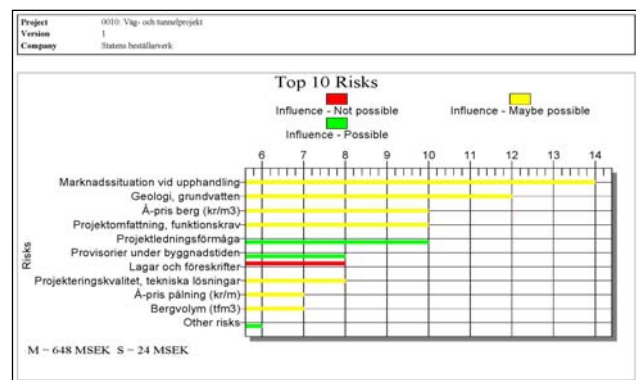
Känner du igen den här situationen ?

Ditt företag ska starta ett viktigt projekt. Du ska vara projektledare. Det är ett svårt projekt som skiljer sig från det du och ditt företag är vana vid t ex på grund av storleken, komplexiteten, innehåll, tidplanen, organisationen/rollerna eller behovet av samordning. Det är mycket viktigt att projektets slutkostnad inte överstiger budgeten. De som ska driva projektet känner att det finns stora risker t ex att viktiga förutsättningar är oklara. Kort sagt, det är en mängd saker man måste hantera för att lyckas.

De vanliga metoderna för kalkylering passar inte riktigt i den här situationen. Försöker man ändå använda dem blir resultatet ofta att projektet blir väsentligt dyrare än man tänkt sig.

För att lyckas med ett projekt är det viktigt att identifiera och hantera riskerna. Sånt som kan göra att projektet kostar för mycket. I många företag är riskanalysen och åtgärdsplanerna en normal del av projektprocessen. Man gör riskanalyser både inför viktiga beslut och återkommande under projektgenomförandet. En känd metod för riskhantering är successiv kalkylering.

Vad ett projekt kostar vet vi inte säkert förrän det är avslutat. Och då är det för sent för att påverka. Ändå redovisas ofta kostnadsbedömningar i tidiga skeden som exakta tal. Detta trots att det framtida värdet egentligen ligger inom ett intervall där vissa värden är troligare än andra. Man har ett gungfly av osäker information och räknar med åtta decimaler för att försöka skapa säkerhet. Med successivmetoden är ambitionen istället att räkna nästan rätt istället för helt fel.



Syftet med en successiv kalkyl är att:

- ge beslutsfattarna bästa möjliga beslutsunderlag och/eller
- öka möjligheten att lyckas med projektet

En successiv kalkyl är lämplig när:

- projektet skiljer sig från vad man är van vid t ex pga. projektets storlek, komplexitet, teknikinnehåll, leveranstid eller behov av samordning
- de berörda känner att det finns stora osäkerheter i projektets förutsättningar
- det blir allvarliga konsekvenser om projektet kostar för mycket

Metoden används i alla tänkbara kalkyleringssituationer. Överallt där det finns osäkerheter i genomförandet och i förutsättningarna. Metoden är särskilt lämplig i tidiga projektskeden när både osäkerheterna och möjligheten att påverka är som störst.

I en successiv kalkyl är fokus på investeringskostnaden och kostnadsriskerna. I en del projekt är istället en strikt deadline eller tidiga intäkter viktigast. I sådana projekt gör man istället en successiv tidsanalys enligt samma principer. I många projekt gör man både kostnads- och tidsanalyser.

Successivmetoden:

- är ett sätt att få fram kostnaden (eller projekttiden) och samtidigt hantera riskerna i ett projekt
- använder sannolikhetsläran för att bedöma framtida utfall
- följer en strikt, stegvis arbetsprocess som leds av en "neutral" person
- bygger på samverkan i en grupp med bred, djup och relevant kompetens
- använder brainstormingtekniker för att identifiera osäkerheter och åtgärder

Normalt görs arbetet under två intensiva dagar i ostörd miljö på en konferensanläggning med övernattnig. Deltagarna väljs så att gruppen innehåller alla de kompetenser som behövs för att göra en bra analys. En övre gräns är ca 15 personer. Förberedelser görs i en mindre grupp. Seminarieledaren leder genomförandet, gör beräkningarna med hjälp av specialprogramvara och dokumenterar.

Ofta ligger de stora projektriskerna i omvärldsförutsättningarna. En viktig del i analysen är därför att identifiera det aktuella projektets unika förutsättningar. Varje förutsättnings påverkan på projektkostnaden bedöms och åtgärder tas fram.

Resultatet från ett seminarium med successiv kalkylering är:

- en tydlig och förankrad målformulering för projektet (vad projektet ska leverera)
- avgränsningar (vad projektet inte ska leverera)
- ev fasta förutsättningar som analysen baseras på
- restriktioner under projekttiden
- den sannolika slutkostnaden för projektet
- slutkostnadens möjliga spridning dvs hur säker analysgruppen är på slutkostnaden
- de största kostnadsosäkerheterna (risker och möjligheter) i projektet identifierade och rangordnade
- åtgärder för att hantera de största osäkerheterna

En av styrkorna med metoden är den enkla kommunikationen eftersom resultatet presenteras grafiskt. Det gör presentationen lätt att förstå och enkel att förklara för andra.

Genom seminariediskussionerna får man också några "bonuseffekter":

- överblick och samsyn inom hela projektgruppen
- utbildning (av sig själv och andra)
- överlämning av information
- team-building

Successivmetoden används i många stora och komplexa infrastrukturprojekt t ex vägar, järnvägar, spårvägar, depåer, bergtunnlar, sänktunnlar, broar, telekommunikationer, fjärrvärme- och elförsörjning samt naturgasnät. Andra typer av byggprojekt är fastighetsutveckling, kontorsfastigheter och gallerior. Exempel på andra branscher är IT-området och produktutveckling inom mekanisk industri. Det sammanlagda värdet av de kalkyler jag medverkat i är ca 780 miljarder SEK.

Tycker du det här låter intressant? Jag berättar gärna mer! Kontakta Björn Svedemar på Svedemar Konsult AB, Högvägen 15, 131 42 Nacka, mobil 070-5640922, tel 08-718 50 40, bjorn@svedemar.se

Mer detaljerad information om successivmetoden finns på www.svedemar.se .