

Budget och prognos i ProjectCompanion Översikt



2023-06-01

Innehåll

Budget och prognos	3
Vad innebär budget och prognos?	3
Budgetram och budgetplan.....	4
Förändringar i budgetplanen – versioner av budget och prognos.....	4
Budget för oförutsedda händelser och ändringar.....	5
Om budgetplanen förändras - ändringar i budgetramen?.....	6
Ändringars konsekvenser för prognos, budgetplan och budgetram	6
Budgetprocessen.....	7

Budget och prognos

Det finns många olika sätt att arbeta med budget och prognos beroende på komplexitet och ambitionsnivå. Vi skall här översiktligt gå igenom grundtanken i ProjectCompanion.

Vad innebär budget och prognos?

Vad är egentligen en budget och vad är det för skillnad mellan en budget och en prognos?

Ordet budget kommer ursprungligen från det franska "bougette" som betyder "säck" eller "kappsäck". En budget är alltså något som man "har". Det är en sorts tillgång eller utbud. I ekonomiska sammanhang avser budgeten också en begränsad period. Man har en budget (kappsäck med pengar) under en period för ett särskilt syfte. I vårt fall är budgetens syfte att finansiera ett projekt under projektets tidram.



Figur 1. Budget - en kappsäck pengar man har tillgång till under en period.

En prognos innebär istället en förutsägelse. Det kommer av ett grekiskt ord som betyder "förutvetande". Det är en förutsägelse eller framtidsbedömning om kommande utveckling.

En budget är alltså något som man "har" under en period, medan en prognos är något som man förväntar sig kommer i framtiden.

Men hur hänger budget och prognos egentligen ihop? Nu blir det lite svårare. Man har ju en budget för att man har gjort en plan där man har uppskattat kommande kostnader och intäkter. Budgeten baseras alltså på en förutsägelse eller framtidsbedömning och är därmed samma sak som en prognos? Förvirrat? Ordet budget kan referera både till en beslutad kappsäck och en framtidsbedömning av kommande kostnader.

Den viktiga skillnaden är att en budget beslutas vid en viss tidpunkt och blir då något som man "har" under en period. Det är mot denna budget som utfallet sedan bedöms. Gjorde vi av med mer pengar än vi hade i vår kappsäck för perioden?

Under projektet uppstår problem och möjligheter som påverkar genomförandet och får konsekvenser för projektets kommande kostnader och intäkter. Bedömningen av den framtida utvecklingen ligger till grund för prognosen. Vad kommer det att kosta när det är klart? Om prognosen pekar på att projektet kommer att kräva mer än det vi har beslutat i vår kappsäck blir frågan hur framtiden skall hanteras? Skall budgeten ökas eller skall projektet avgränsas och klara sig med sin befintliga kappsäck? Detta påverkas bland annat av strategiska mål och den ekonomiska situationen.

Problemet med förändringar gäller inte bara kappsäckens storlek för projektet totalt utan även per period. Projektet bör rymmas inom den totala budgeten och förbruka medlen i den planerade takten. Även om pengarna finns totalt i verksamheten kanske det ur likviditetsperspektiv inte går att förbruka alla medel i samma period.

Budgetram och budgetplan

Å ena sidan vill vi veta hur stor budgeten är för projektet totalt, men vi vill också kunna hantera den dynamik som uppstår under projektet för att sedan kunna diskutera om ett nytt beslut om budget skall fattas. När budgeten är beslutad är den fast, men den måste också kunna förändras baserat på utvecklingen i projektet. Ju längre projektet går och ju mer man lär sig desto mer inser man ju hur budgeten borde varit från början. För att tydliggöra denna skillnad använder vi ordet **budgetram** för att referera till den beslutade budgeten för en viss period, och **budgetplan** för den plan som utgör underlaget och kalkylen för budgetramen. När budgetramen är beslutad är det den som ligger till grund för projektets uppföljning i verksamheten och projektet genomförs **inom ramen** för denna budget. Man kan med andra ord ändra hur mycket man vill i sin budgetplan, så länge som man inte överskrider budgetramen.

Förändringar i budgetplanen – versioner av budget och prognos

Utveckling och förändringar under resans gång är naturligt eftersom man inte kan veta allt som kan dyka upp innan projektet startar och detta påverkar förstås möjligheten att leverera enligt budgetplanen och därmed hålla sig inom budgetramen. En första sorts förändring av budgetplanen är helt enkelt att man måste börja någonstans, och sedan förfina budgeten. Man kanske gör en första översiktlig och relativt osäker kalkyl för ett byggprojekt, men när man får konkreta kostnadsuppskattningar för genomförandet kan budgeten förfinas i en budgetplan för olika delar av projektets leveranser och en ny budgetversion skapas.

När man sedan har en budgetplan att arbeta efter kan det finnas flera skäl till avvikelser under projektet.

Ett skäl kan vara att projektets **tidplan förändras** och då visserligen gör samma leveranser fast fördelat över en annan budgetperiod. Ett annat skäl till avvikelser kan vara att **beslutade leveranser** helt enkelt blir dyrare eller billigare än vad man trodde när man gjorde budgetplanen. Oförutsedda kostnader för leveransen kan dyka upp. Ett tredje skäl kan vara att projektets leveranser har förändrats och att man beslutat att göra **andra leveranser** än det budgetplanen initialt avsåg.

I det första fallet ändras projektets **tidplan** för att spegla förändringen. Det blir samma belopp i budgetplanen men fördelade i andra tidperioder.

I det andra fallet gör man en ny **prognosversion** som förutsäger den sannolika kostnaden för de beslutade leveranserna inom ramen för en befintlig budgetplan.

I det tredje fallet gör man en ny **budgetversion** som speglar det som skall levereras *istället* för det man föresatte sig initialt.

Verksamheten och ekonomin påverkas av avvikelserna och beslut kan behöva tas om avvikelserna är väsentliga.

- Vad händer om projektets tidplan förändras? Får det några konsekvenser för andra projekt eller för verksamhetens budget som helhet för perioden? Om flera projekt

försenas kanske inte årets budget används helt men nästa års kostnader blir istället oväntat höga.

- Vad händer om projektets leveranser blir dyrare än planerat? Måste vi inte spara på något då, eller åtminstone fatta ett beslut att fortsätta trots att det blir dyrare?
- Vad händer om projektets leveranser ändras? Man kan ju inte utan vidare ändra projektets omfattning. Borde vi inte besluta om ändringen?

I det första fallet handlar beslutet om ifall en förändring i tidplanen är godtagbar. "Om tidplanen i projekt A förskjuts med ett år påverkar det arbetet i projekt B och budgetramen i verksamheten måste förändras över åren." Budskapet i detta exempel är att ändringen i tidplanen går att göra men att det får följdkonsekvenser som måste hanteras både i verksamheten och ekonomin.

I det andra fallet handlar beslutet om ifall budgeten skall ökas. Är leveransen värd ökningen eller skall omfattningen avgränsas? "Vi ser att prognosen pekar på en kostnadsökning på 15%. Det innebär att projektet måste spara i någon annan del för att klara budget." Budskapet är i detta exempel att anpassa leveransen inom den befintliga budgetramen.

I det tredje fallet handlar beslutet om ifall den nya omfattningen är ändamålsenlig givet strategi och ekonomiska förutsättningar. Vill vi godkänna en ny budget som speglar de nya leveransmålen? "Vi ser att den nya leveransen innebär en kostnadsökning på 20%. Projektet är kritiskt av strategiska skäl och vi godkänner en ny budgetversion som tar höjd för detta. Stäm av med ekonomi att det kan hanteras inom verksamhetens budgetram för perioden." Budskapet är i detta exempel att projektledaren kan anpassa budgetplanen men att verksamhetens budget som helhet måste beaktas innan ändringen kan godkännas i budgetramen.

Genom tydliga budgetbeslut kan man få en god styrning och kontroll över verksamhetens projekt och slipper olustiga överraskningar.

Budget för oförutsedda händelser och ändringar

Om man av erfarenhet vet att det brukar dyka upp oförutsedda kostnader kan man planera för det med en budgetpost för risker i budgetplanen - saker som kan hända men är osäkra vid planeringstillfället. En oförutsedd händelse inom ramen för en leverans kan då rymmas inom budgeten.

Riskbudgeten är avsedd för sådant som uppstår och man inte kan påverka medan en förändring av leveransen kan påverkas med ett beslut. Det går att hantera en del ändringar på samma sätt som risker, dvs att redan från början budgetera för att vissa tillägg och ändringar kommer att göras. Nackdelen med det är att man då börjar styra projektet mindre precist eftersom det finns utrymme för ändringar. När man jämför budget och utfall ser det då bra ut men man har kanske i själva verket utnyttjat en del av den ändringsbudget som ligger i projektet. Genom att koppla utfallet för ändringskostnader till budgetposter för ändringar kan man följa upp hur stor del av ändringsbudgeten som är utnyttjad. Alternativt kan man göra utrymme för ändringar genom att ha en något högre budgetram än det som faktiskt ligger i budgetplanen. Man kan då styra projektet mot en lägre budget men om det blir ändringar och tillägg så är det inte problematiskt så länge som man inte slår i taket för budgetramen.

Har man budgeterat för vissa risker och ändringar behöver man inte göra en ny budgetplan för varje problem eller ändring, samtidigt som det förstås inte är bra att alla budgetar "saltas" med ospecificerade poster. Hur stora dessa budgetposter bör vara och hur de bör hanteras är därför en fråga i verksamheten och respektive projekt.

Om budgetplanen förändras - ändringar i budgetramen?

Problemet med att ändra i budgetplaner och prognoser är att det blir mycket volatilt, dvs varierande. Ur verksamhetens perspektiv är det viktigt att ha en stabilitet så att man kan lita på att verksamhetens totala budget hålls för olika perioder.

Av detta skäl är det inte så enkelt som man kan tro att bara godkänna en ny budgetversion i budgetplanen. Verksamheten har ju normalt en budget för perioden som man måste förhålla sig till. Uttalandet "javisst ja, vi flyttade det här projektet till nästa år" kan leda till problem genom att verksamhetens budget för innevarande år inte utnyttjas och kommande årsbudget istället övertrasseras.

Även om projektets styrgrupp har mandat att besluta om projektet är det inte säkert att de har mandat att besluta om hur verksamhetens budget utnyttjas över åren. Av detta skäl är samspelet mellan verksamhetens budget och projektens budget viktig.

En beslutad förändring av projektets budgetplan måste därför stämmas av mot verksamhetens beslutade budgetram för projektet. Genom att se konsekvensen av förändrade budgetplaner för en viss period kan man göra nödvändiga justeringar av projektens budgetramar och på det sättet ha kontroll på verksamhetens budget som helhet.

Budgetramen är styrande för projekten. Samtidigt måste projekten ta hänsyn till förändringar och göra nya prognoser och budgetplansversioner som underlag för beslut om förändringar i budgetramen. Man kan säga att budgetramen och budgetplanen kalibreras med varandra.

Ändringars konsekvenser för prognos, budgetplan och budgetram

Under arbetet med att hantera en förändring i ett projekt genomförs uppgifter för att identifiera, analysera, besluta och kommunicera om ändringen.

För oförutsedda händelser som ryms inom ramen för riskbudgeten är ändringsprocessen enklare och handlar om att dokumentera att en oförutsedd händelse har inträffat och att påminna sig om att en del av riskbudgeten är utnyttjad. Det påverkar ju inte prognosen eftersom man redan har budgeterat för vissa oförutsedda händelser och prognosen därmed automatiskt tar höjd för detta. Om man inte anger någon avvikelse genom prognosen är det budgeten som gäller.

Om den oförutsedda händelsen däremot innebär att budgeten riskerar att övertrasseras eller om det innebär en förändring av leveranser behöver ett beslut fattas. När all riskbudget är utnyttjad påverkar det ju prognosen.

Om leveransen påverkas behöver man ställa sig frågan om man skall göra ett omtag i budgetplanen för att spegla den nya situationen. Mest tydligt är det om det krävs en ökning av budgetramen för att ta höjd för tillkommande arbeten som inte var budgeterade initialt. Här finns en möjlighet att hantera en del ÄTA arbeten på samma sätt som risker, dvs att redan från början

budgetera för att vissa tillägg kommer att göras. Ett annat alternativ är att ha visst utrymme mellan budgetplanen och budgetramen så att man kan öka prognosen eller göra tillägg i budgetplanen med nya versioner utan att ett nytt beslut om budgetram behöver fattas.

Ändringarna registreras och följer en ändringsprocess innan man tar konsekvensen och uppdaterar prognosen eller gör en ny budgetversion.

I fallet med en förändring av projektets tidplan kan budgetramen behöva justeras om det leder till att projektet kommer att förbruka medel i andra perioder än vad som beslutats i budgetramen.

Låt oss sammanfatta de olika typerna av ändringar i ökande grad av påverkan på budget och prognos:

- Oförutsedda händelser som ryms inom riskbudgeten
- Ändringar inom leveransen som ryms inom ÄTA-budgeten
- Ändringar av leveransen som påverkar tidplanen eller budgetplanen

En oförutsedd händelse inom ramen för riskbudgeten eller en ändring inom leveransen som ryms inom ÄTA-budgeten hanteras genom att den följs upp ekonomiskt men påverkar inte prognosen. Om risk- eller ÄTA-budget övertrasseras så påverkar det projektets prognos.

Vid ändringar av leveransen kan man skapa en ny budgetversion. Om ändringen av budgetplanen är tillräckligt stor krävs dessutom ett nytt beslut om ändringar i budgetramen.

Ändringar i tidplanen (och därmed budgetplanens periodisering) leda till att budgetramens fördelning per år behöver justeras.

Budgetprocessen

Budgetramen hanteras av verksamhetens budgetansvariga medan budgetplanen i projektet hanteras av projektledaren. Projektledaren gör dessutom en prognos för projektet. Låt oss sammanfatta begreppen:

- **Budgetram:** Den beslutade totala budgeten för projektet fördelad per period
- **Budgetplan:** Projektledarens budget som baseras på planen för arbetet
- **Prognos:** Projektledarens uppskattning av förväntat utfall för arbetet i budgetplanen

Budgetramen och budgetplanen är viktiga i mötet mellan verksamhetens budgetprocess och projektledarens arbete och medger en flexibilitet i den ekonomiska planeringen.

I vissa fall finns en beslutad budgetram för ett projekt och projektledaren får planera genomförandet i budgetplanen utifrån budgetramen. I andra fall har ett förarbete gjorts i projektet och det finns en budgetplan som förslag som då kan beslutas som budgetram. Det kan även finnas fall när projektets budgetram godkänns stegvis. Projektledaren kan då ha en mer omfattande budgetplan men endast en del av projektet är godkänd i budgetramen.

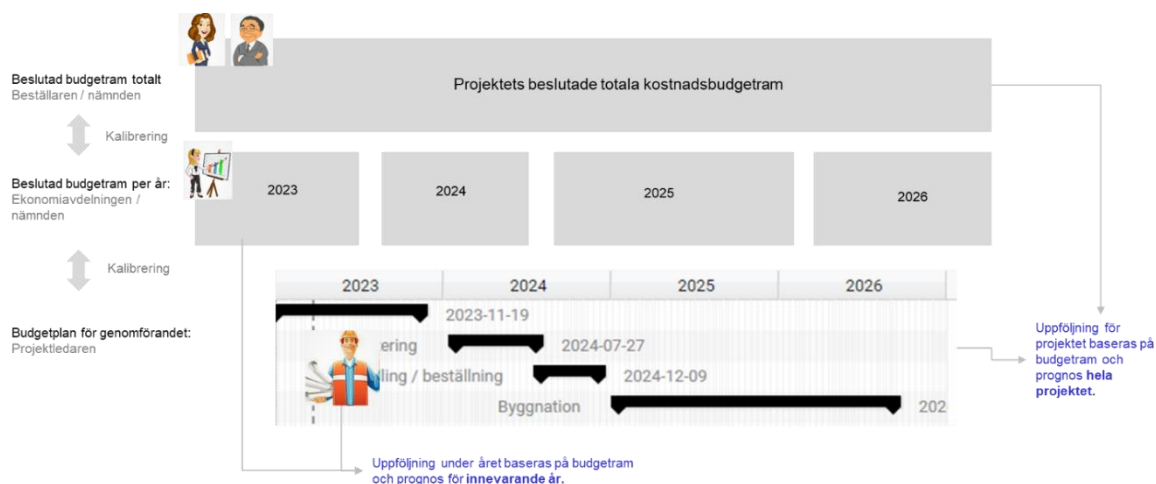


Figur 2. Verksamhetens beslutade budgetram är styrande för projektledarens arbete i projektet.

Med hjälp av de två nivåerna - budgetram och budgetplan - kan verksamheten och projektledarna mötas och samarbeta kring planeringen och få en helhet som hänger ihop med sina kompletterande perspektiv. I mötet stäms verksamhetens budgetramar av mot projektledarnas budgetplanering.

Projektledaren gör prognoser som tar hänsyn till projektets framdrift, tidigare utfall och en bedömning av återstående kostnader. Projektledarens prognos är relevant dels för en viss period, tex innevarande år, och dels för projektet totalt.

I mötet mellan verksamheten och projektledaren är då frågan hur projektets prognos förhåller sig till budgetramen för året och för projektet som helhet. Vid avvikelser kan man behöva justera budgetramarna för året och om avvikelser avser totalen kan ett nytt budgetbeslut behöva fattas för projektet.



Figur 3. Budgetramen representerar verksamhetens beslutade budget. Budgetplanen är projektledarens verktyg under arbetet och prognosen utgör förväntat utfall. Under uppföljningen jämförs beslutad budgetram med projektprognosen för en period eller för projektet totalt.

Budgetramen är de medel som principiellt är godkända av verksamheten för projektet medan budgetplanen är det verktyg som projektledaren använder i det praktiska arbetet med att ta fram

budget och prognos. Budgetramen är styrande för budgetplanen men budgetplanen är förankrad i det verkliga genomförandet som förstås påverkar vad som är en rimlig budgetram.

Vi tar ett exempel för att konkretisera. Under arbetet med markarbeten i projektets genomförande stöter projektledaren på ett problem som leder till en försening med ett år. Projektledaren ändrar i **tidplanen** för genomförandet och därmed **budgetplanen** för att visa den nya situationen. En konsekvens av förseningen blir att verksamhetens **budgetram** justeras för att spegla att **budgeten för genomförandet kommer att användas ett år senare**.

Sedan dyker det upp fler problem i projektet och det visar sig att genomförandet kommer att bli 20% dyrare än budgeterat. Projektledaren uppdaterar **prognosen** för genomförandet som då kommer att visa att budgetplanen och budgetramen för det kommande året inte kommer att hållas för projektet. Ur likviditetsperspektiv måste ekonomienheten då säkerställa att medel finns tillgängliga för perioden baserat på prognosen för vad det sannolikt kommer att kosta.

Ur verksamhetens och beställarens perspektiv blir frågan om kostnadsökningen representerade en utökning av leveransen eller om den befintliga leveransen helt enkelt blev dyrare. Om den befintliga leveransen blev dyrare blir **prognosen** över budget. Om det var en beslutad utökning av leveransen görs en ny **version av budgetplanen** och man uppdaterar även **budgetramen**. Om det var en beslutad utökning blir prognosen inte över budget eftersom budgetramen ökats.

I en projektverksamhet kan dynamiken under ett år innebära att visa projekt får högre kostnader medan andra får lägre. Ur verksamhetens perspektiv är det ofta den totala kostnaden som spelar roll. Kommer verksamhetens budget att täcka kostnaderna under året? Av det skälet är det naturligt att titta på summan av budgetramarna och prognoserna för en period och jämföra dessa för att få en avvikelse. En avvikelse indikerar ju att projektet inte kommer att genomföras i enlighet med den beslutade budgetramen. Vad händer då? Vad spelar det för roll om budgetramen och prognosen för ett visst projekt och år inte stämmer överens? Hur viktigt är det?

Rent principiellt är det förstås viktigt ur styrningssynpunkt att genomförandet görs inom beslutade budgetramar. Ur praktiskt perspektiv kan man ändå acceptera projektavvikelser mellan åren så länge man inte överskrider den totala verksamhetsbudgeten för projektportföljen för ett år eller ett enskilt projekts budgetram överskrids.

Det finns alltså två restriktioner att beakta i uppföljningen:

1. verksamhetens budgetram för **portföljen** får inte överskridas **en viss period**
2. budgetramen för ett **enskilt projekt** får inte överskridas **när det är klart**

Genom att projektledaren har en beslutad budgetram att utgå ifrån finns ett stöd att göra budgetplan och prognos samt reagera på väsentliga avvikelser. Om prognosen pekar på en avvikelse mot budgetramen bör man som projektledare stämma av med verksamheten.

Ju mer detaljerad budgetplan man har desto lättare blir det att få en korrekt periodisering av budgeten och prognosen. Samtidigt är det av praktiska skäl viktigt att budgetplanen inte blir för komplicerad. Det är därför viktigt att ta hänsyn till dessa perspektiv i de projektmallar som används när projekten startas.

Det viktigaste är att de stora budgetposterna i projekten är kopplade till tidplanen och att tidplanen uppdateras löpande för att återspegla förändringar. Om man exempelvis har en budgetpost för en entreprenad som kommer att genomföras under två år kan det vara en fördel att dela upp entreprenaden i två projektaktiviteter i tidplanen (tex etapp 1 och etapp 2). Då blir det enklare att budgetera och göra prognos för de två åren separat.

En aspekt är också kostnader som återkommer löpande under projektet och inte är knutna till en viss projektaktivitet. Dessa kostnader kan läggas på projektnivå i budgetplanen (Budget projektnivå) och fördelas då automatiskt linjärt över hela projektet baserat på projektets tidram.