

Redovisning II

Alexander Järvheden

March 31, 2025

1 Föreläsning 1: Ekonomistyrning grunder

Ekonomistyrning avser användningen av olika typer av styrverktyg för att kommunicera till medarbetare i en organisation vilka strategiska mål som organisationen har, följa upp hur organisationen arbetar mot målen samt vid behov justera inriktningen på verksamheten eller ta fram nya strategier.

Ekonomistyrning på olika nivåer

- Strategisk nivå
 - Organisationens inriktning
 - Längre tidsperspektiv
- Taktisk nivå
 - Förverkliga organisationens strategier
 - 1-3 år
- Operativ nivå
 - Fokus på den löpande verksamheten
 - Kort sikt



Figure 1:
Intressentmodellen

Tekniker kopplade till verksamhetens styrning

- Kostnadsallokering
 - Vilka priser bör vi sätta för att täcka våra kostnader
- Planeringsverktyg
 - Hur kommer vår finansiella plan se ut för det kommande året
- Bidragskalkyler

- Ska vi stänga ner produktionen eller låta den vara kvar
- Investeringsbedömningsberäkning
- Hur ska vi värdera insatser som sker över längre tid?
- Icke finansiella mått
- Hur ska vi fånga sådant som skapar värde men som inte syns i finansiell bemärkelse
- Resultatplaneringstekniker
- Vilken volym behöver vi uppnå för att gå break-even?

2 Föreläsning 2: Redovisning

Redovisningens grundprinciper

- Matchningsprincipen
 - Ta upp kostnad när intäkt uppstår
 - Exempelvis avskrivning av tillgångar
- Försiktighetsprincipen
 - Värdering av tillgångar
 - Exempelvis varulager (lägsta värdets princip)



Figure 2: Räntekostnad för period (6% ränta, utbetalning 30e juni, lån 50 tkr)

Räntekostnad och amortering om räntan och amorteringen betalas en gång per år, bokförs/krediteras det som en interimskuld (för perioden då vi inte gjort betalningen (30 juni - 31 december enligt figur 2) och debiteras som räntekostnad. Räntekostnaden dras alltid på resterande skuldbelopp, dvs när amortering sker med 10 tkr beräknas räntan på 6% av $(50-40)$ tkr = 2,4 tkr

3 Föreläsning 3: Finansiell styrning

Räntabilitet gemensam term för avkastning eller ränta. Sparränta är hur mycket vinst man gör i relation till sin insättning. Avkastning är hur mycket vinst man gör i förhållande till vad man satsat.

Olika former av räntabilitet

1. Räntabilitet på totalt kapital $R_t = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{Finansiella kostnader}}{\text{Totalt kapital/tillgångar IB (ingående balans)}}$.
Används internt inom företaget.
2. Skuldränta $R_s = \frac{\text{Räntekostnader}}{\text{Totala skulder IB}}$. Används av banker, långivare och leverantörer.
3. Räntabilitet på eget kapital $R_e = \frac{\text{Resultat efter finansiella poster}}{\text{Eget kapital IB}}$

Häfstångsformeln aktieägare kan få en häfstångseffekt från att finansiera tillgångarna genom skulder. Mer skulder \Rightarrow Mindre insats från ägarna \Rightarrow Om god avkastning får aktieägare mer tillbaka.

$$R_e = R_t + (R_t - R_s) \cdot S/E$$

R_t mäter operativ lönsamhet och $(R_t - R_s) \cdot S/E$ är häfstångseffekten. S = skulder och E = eget kapital där S/E är skuldsättningsgraden. **Risk** med häfstångsformeln sker då $R_t < R_s$ då häfstången får negativ effekt (högre belåning \Rightarrow högre risk).

DuPont-formeln alternativt sätt att styra R_t internt inom en organisation. Använder delkomponenterna **vinstmarginal** och **kapitalomsättningshastighet**. DuPont säger att man kan förbättra R_t genom 3 olika strategier:

1. Att öka marginalerna på sina produkter
2. Att använda sitt kapital till att sälja mer
3. Både 1) och 2)

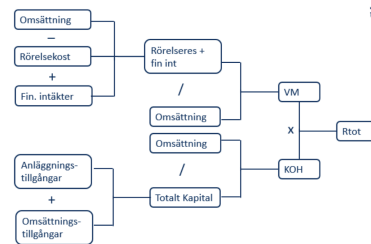


Figure 3: DuPont-schema

4 Föreläsning 4:

Långa kalkyler – investeringskalkylering

Investering är en större capitalsatsning som påverkar en organisations ekonomiska status under längre tid. Hela utgiften kommer belasta resultaträkningen. Organisationen ger upp kapital idag för att under en längre tid (> 1 år) erhålla ekonomiska fördelar av investeringen dvs definitionen av en tillgång.

Investeringskalkyl försöker beräkna en investerings värde, dvs. värdet av de betalningsflöden en investering genererar. Investeringskalkylen intresserar sig bara för betalningsflöden, in- och utbetalningar. Värdet av en inbetalning/utbetalning beror på när i tiden betalningen sker, den så kallade **tidsfaktorn**. Vid ett investeringsbeslut hanteras dessa aspekter med hjälp av diskontering som innebär att “ett belopp flyttas från en viss periods penningvärde till en annan periods penningvärde”.

Slutvärde eller nuvärde Vid beräkning av **slutvärde**, vill vi veta vad ett belopp idag är värt i framtiden. Vid beräkning av **nuvärde**, vill vi veta vad ett belopp i framtiden är värt idag, dvs. år 0.

- Beräkning av nusumma–flera av framtida års lika stora betalningar räknad bakåt i tiden till ett värde idag, exempelvis från år 1, 2, 3 och 4 till år 0.

Nuvärdeskalkylering Vid beräkning av nuvärde, ville vi veta vad ett belopp i framtiden är värt idag, dvs. år 0. Vid beräkning av nusumma flyttar vi värdet av ett betalningsflöde med lika stora belopp årligen bakåt i tiden till år 0. När vi kan det kan vi beräkna nettonuvärdet, dvs. värdet av samtliga förväntade in- och utbetalningar år 0.

$$BEL_n \cdot \frac{1}{(1+r)^n} = BEL_0$$

där BEL_n är belopp år n , $\frac{1}{(1+r)^n}$ nuvärdesfaktor för n år, BEL_0 är belopp år 0.

Om samma belopp återkommer flera år och betalningsflödena börjar i år 1 kan en nusummeffaktor användas

$$BEL_n \cdot \left[\frac{1}{r} \cdot \left(1 - \frac{1}{(1+r)^n} \right) \right] = BEL_0 \quad (\text{nusummeffaktorn för } n \text{ år}).$$

Tidsfaktorn, diskontering och kalkylränta För att diskontera använder man sig av en kalkylränta, kalkylräntan fångar värdet av tidsfaktorn. Eget kapital och räntebärande skulder kostar, s.k. **kapitalkostnad**. Kapitalkostnaden nyttjas som kalkylräntan då vi diskonterar betalningsflödena till år 0. **Kalkylräntan** bör spegla det avkastningskrav företaget har, dvs det företaget minst vill ha för att investera kapital i något. Det här innebär att företaget baserar kalkylräntan på:

- Det genomsnittliga avkastningskravet på eget kapital, dvs. den avkastning/ränta ägarna kräver på sitt investerade kapital.
- Den genomsnittliga skuldräntan, dvs. den avkastning långivarna kräver.

Beräkning av kalkylränta för diskontering (WACC)

$$\text{Kalkylränta} = \frac{\text{Eget kapital} \cdot \text{Räntesats} + \text{Skulder} \cdot \text{Räntesats}}{\text{Eget kapital} + \text{Skulder}}$$

Investeringsbeslut

- Om nettonuvärdet är större än 0 kan investeringen bedömas vara lönsam eftersom den “tjänar in mer” än kalkylräntan/avkastningskravet.
- Om organisationen står inför ett flertal investeringsalternativ, ska den investering väljas som har högst nettonuvärde. Men det förutsätter att ingen kapitalbegränsning råder.
- Om organisationen står inför ett flertal investeringsalternativ, men har brist på kapital bör investeringen med högst nuvärdeskvot väljas, dvs nettonuvärdet i förhållande till grundinvestering.

5 Föreläsning 5: Resultatanalys

Kalkyler belyser ekonomiska konsekvenser:

- Fastställa intäkter, kostnader och resultat
- Ge underlag för utvärdering av organisation/enhet/projekt
- Utvärdera olika beslutsalternativ
- Underlätta framtagandet av andra verktyg, såsom budget

Kostnad

- Enligt externredovisning
 - Kostnad är en periodiserad utgift
 - Värdet av en resurs som förbrukats under perioden
 - En utgift som inte förbrukats → ingen kostnad, utan en tillgång
- Enligt ekonomistyrning

	Beslut	Volym	Produktion
Kostnader som är beroende av	Särkostnader	Rörliga kostnader	Direkta kostnader
Kostnader som ej är beroende av	Samkostnader	Fasta kostnader	Indirekta kostnader

- **Särkostnader** tillkommer vid ett visst beslutsalternativ
 - * Exempelvis direkt material, timlön, extra el och service för drift
- **Samkostnader** är opåverkade av ett beslutsalternativ. En icke återvinningsbar kostnad
 - * Exempelvis avskrivningar på maskiner, lokalkostnader, fast lön, administration och marknadsföring
- Om ett produktionsbeslut gäller volym är särkostnader = rörliga kostnader, och samkostnader = fasta kostnader.

- * Rörliga kostnader förändras med volymen (timlön, materialkostnader etc. Rörliga kostnader per styck är oförändrade med volymen förutsatt att de är proportionerliga.
- * Fasta kostnader är oförändrade med volymen (lokalkostnader, fast lön, avskrivningar). Fasta kostnader per styck minskar med volymen.
- * Totala kostnader = Fasta kostnader + Rörliga kostnader · Volym.
Totala kostnader per styck minskar vid ökad volym

Fördel med uppdelning av kostnader Fasta kostnader är svårare att ändra i det korta perspektivet och har därför ett speciellt fokus.

Täckningsbidrag Ses som de medel organisationen har för att täcka sina fasta kostnader. Tillämpas i ett antal olika beslutssituationer, bland annat till att beräkna **kritiska punkter**.

$$\text{Täckningsbidrag (TB)} = \text{Intäkter} - \text{Rörliga kostnader}$$

eller egentligen intäkter - särkostnader. Beslutet i fråga är om man bör producera mer – då är endast särkostnader relevanta eftersom samkostnader måste betalas oavsett, dvs de är icke-återvinningsbara kostnader. Om de rörliga kostnaderna kan påverkas vid större produktion inkluderas det som påverkas. Fasta kostnader per styck förändras ju med volymen.

Täckningsgrad hur många procent av intäkterna som kvarstår efter rörliga kostnader (egentligen särkostnader)

$$\text{Täckningsgrad (TG)} = \frac{\text{Täckningsbidrag}}{\text{Intäkter}}$$

Kritisk punkt och säkerhetsmarginal Uppdelning i olika kostnader och täckningsbidrag hjälper oss besvara frågor om:

- Det är lönt att producera mer av en vara/tjänst
- Hur mycket en organisation måste sälja för att täcka sina fasta kostnader

Begreppen kritisk punkt och säkerhetsmarginal besvarar frågorna:

- Hur mycket behöver vi sälja för att gå med vinst?
- Hur mycket kan vår försäljning minska utan att vi går med förlust?

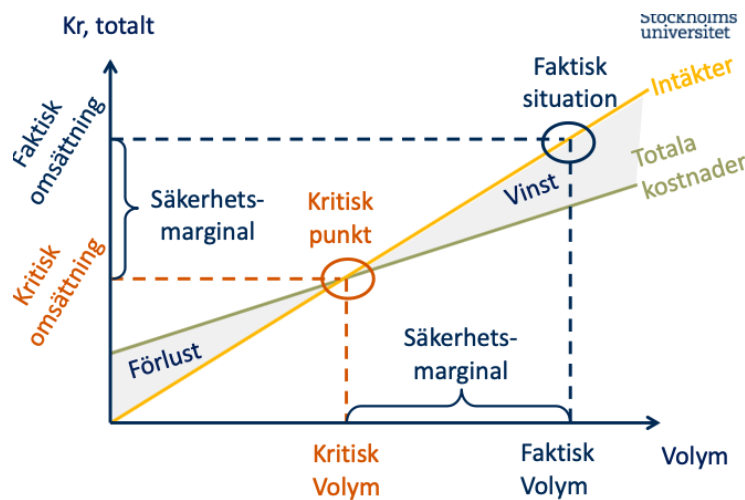
Kritisk punkt då en organisations resultat $R = I - K = 0$. Motsvarar en viss volym (antal), alternativt en viss nivå av intäkter (omsättning i kronor).
Kritisk volym är den volym då resultatet är 0. **Kritisk omsättning** är den omsättning då resultatet är 0.

$$\text{Kritisk volym} = \frac{\text{Totala fasta kostnader}}{\text{Täckningsbidrag per styck}}$$

$$\text{Kritisk omsättning} = \text{Kritisk volym} \cdot \text{Försäljningspris} = \frac{\text{Fasta kostnader}}{\text{Täckningsgraden}}$$

Säkerhetsmarginal beräkningar av den kritiska punkten kan användas för att beräkna en organisations säkerhetsmarginal. Anger hur mycket omsättningen eller försäljningsvolymen kan minska utan att verksamheten börjar göra förlust. Kan uttryckas i volym eller kronor.

$$\text{Säkerhetsmarginal} = \text{Faktisk volym/omsättning} - \text{Kritisk volym/omsättning}$$



6 Föreläsning 6: Korta kalkyler – produktkalkylering

Olika sätt att dela upp kostnader. “Dela lika” och “dela lika på det alla ätit” = **divisionskalkyl**. “Fördela via hur dyrt...” = **påläggskalkyl**.

Självkostnadskalkyl Vid beräkning av täckningsbidrag bortser man från samkostnader/fasta kostnader för att besvara frågan “Bidrar ett beslut till att

täcka samkostnaderna/fasta kostnaderna?”, men “alla” kostnader kostar så alla kostnader bör kunna tas i beaktande vid beslutsfattande. I en **fullständig kostnadsfördelning** tas alla kostnader ned till kalkylobjektet (även samkostnader) för att få en uppfattning om total resursförbrukning (både för enskilda kalkylobjekt men även förstå flöden i organisationen).

Direkta och indirekta kostnader Alla kostnader omfattar direkta och indirekta kostnader, men de skiljer sig huruvida de kan hänföras till ett kalkylobjekt (produkt, avdelning, produktserie). **Direkta kostnader** går att hänföra till en enskild produkt, exempelvis det material som gått åt. **Indirekta kostnader** = omkostnader = overheadkostnader, och går ej att direkt hänföras till en enskild produkt, exempelvis kostnaden för en lokal där många produkter tillverkas.

Kostnadsindelning vid självkalkyl delar upp styckkostnaderna per produkt och de gemensamma kostnaderna genom:

- Styckpriser (rörliga och direkta kostnader)
 - Direkt lön (DL)/st
 - Direkt material (DM)/st
- Gemensamma (totalt)
 - Tillverkningsomkostnader (TO) (exempelvis fabrik, maskiner, lön, el...)
 - Materialomkostnader (MO) (exempelvis lager, inköp, materialhantering...)
 - Administrations- och försäljningsomkostnader (AFFO) (exempelvis ekonomi, marknadsföring, försäljning...)

Självkostnaden AFFO + Tillverkningskostnaden. **Tillverkningskostnaden (TVK)** = alla kostnader som uppstår för att tillverka en produkt (dL+dM+TO+MO).

Divisionskalkylering/Divisionsmetoden är det bästa alternativet om produkterna är likartade (alternativt att man enbart har en produkt) och man vill ha en enkel och billig fördelning. Nackdelarna är att man antar att produkterna är lika kostsamma att sälja och att hantera (exempelvis reklamationer) samt att de är lika resurskrävande att tillverka.

$$\text{Fasta kostnader per enhet} = \frac{\text{Totala fasta kostnader}}{\text{Total volym}}$$

$$\text{Självkostnad per enhet} = \frac{\text{Totala kostnader för perioden}}{\text{Total produktionsvolym för perioden}}, \quad \text{alternativt}$$

$$\text{Självkostnad per enhet} = \text{Direkt kostnad per enhet} + \frac{\text{Totala indirekta kostnader för perioden}}{\text{Total produktionsvolym för perioden}}$$

Påläggskalkyl försöker hitta något som har bättre orsak-verkan-samband mellan omkostnad och kalkylobjekt än volym. **Påläggsbas** = fördelningsnyckel = det som fördelar kostnad från kostnadsställe till kostnadsbärare. Fördelningsnyckeln (påläggsbasen) är ofta direkta kostnader men även tid, lokalyta, vikt etc. Metoden går till:

1. Bestäm vilken fördelningsnyckel (påläggsbas) som någorlunda rättvist driver omkostnaden.
2. Ta fram hur mycket av denna fördelningsnyckel som används under hela perioden.
3. beräkna:

(a) Steg 1:

$$\text{Påläggsats} = \frac{\text{Total omkostnad}}{\text{Total mängd i fördelningsnyckeln}}$$

(b) Steg 2:

$$\text{Pålägg per kalkylobjekt} = \text{Fördelningsnyckel per kalkylobjekt} \cdot \text{Påläggsats}$$

Övriga begrepp **Kostnadsställe** = den avdelning där kostnaden uppstod. **Kostnadsbärare** = den produkt som ska "bära" kostnaden. **Påläggsbas** = fördelningsnyckel = det som fördelar kostnad från kostnadsställe till kostnadsbärare. **Påläggsats** = den procentsats med vilken fördelningsnyckeln ska multipliceras. **Pålägg** = den fördelade kostnaden.

7 Föreläsning 7: Budgetering

Budgetetering en plan för en organisations ekonomi över en viss period. Plan syftar på framtiden och ekonomi syftar på att planera en organisations resultat, likviditet, tillgångar, eget kapital eller skulder. De tre huvudbudgeterna är:

- Resultatbudget: den ekonomiska prestationen över en kommande period
- Likviditetsbudget: kommande in- och utbetalningar
- Balansbudget: tillgångar, eget kapital och skulder vid ett visst ögonblick

Grundläggande definitioner av triviala redovisningsbegrepp som kostnader, intäkter, kassaflöde osv hänvisar till tidigare kurs i redovisning.

8 Föreläsning 8: Budgetering – avvikelseanalys, budgetens kritik och utmaningar

Avvikelseanalys ett sätt att jämföra budget mot faktiska utfall, kan ses som en sorts efterkalkyl. Används för att lära sig mer om verksamheten och är ett sätt att utkräva ansvar (“det berodde på X och inte Y”). Det är även ett sätt att förbättra sina uppskattningar inför kommande budgetperiod (ifall man under/överskattat något). För att göra en avvikelseanalys antar man att en post beror på två variabler: **pris** och **kvantitet**.

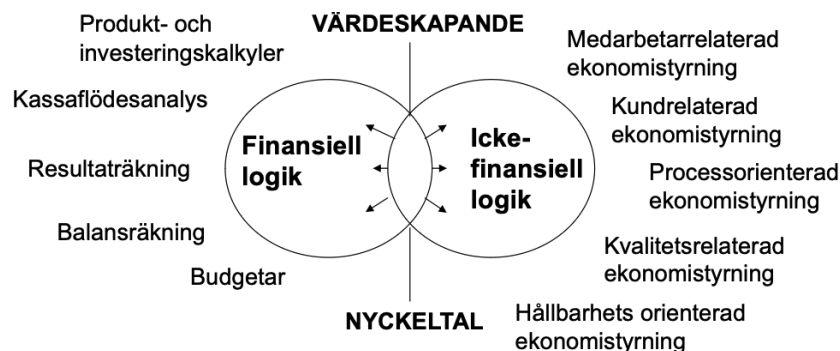
- Budgeterad (standard) kostnad = Budgeterat (standard) pris · Budgeterad (standard) kvantitet
- Faktisk (verklig) kostnad = Faktiskt (verkligt) pris · Faktisk (verklig) kvantitet
- **Avvikelse** = Budget - Faktisk = Prisavvikelse + Kvantitetsavvikelse
 - **Prisavvikelse** = (Budgeterat pris - Faktiskt pris) · Faktisk kvantitet = Budgeterat kvantitet · (Faktiskt pris - Budgeterat pris)
 - **Kvantitetsavvikelse** = (Budgeterad kvantitet - Faktisk kvantitet) · Budgeterat pris = Budgeterat pris · (Faktisk kvantitet - Budgeterad kvantitet)
 - **Kombinationskomponenten** = (Faktisk kvantitet - Budgeterad kvantitet) · (Faktiskt pris - Budgeterat pris)
 - **Förbrukningsavvikelsen** = Prisavvikelse + Kvantitetsavvikelse + Kombinationskomponenten

Hantering av osäkerhet genom

- reviderad budget. Kräver dock mycket tid och energi i organisationen.
- buffert genom att överdriva kostnader och underdriva intäkter. Svårt att kommunicera utåt i organisationen då det leder till ineffektivitet.
- Historiska/inkrementella uppskattningar där det man gjorde förut utgör en bas för framtida budget. **Nollbasbudget** är ett alternativ för att veta om historiken var bra.

9 Föreläsning 9: Icke-finansiella nyckeltal

Organisationen får mer information om två enheter/mått sätts i relation till varandra än om nyckeltalet uttrycks i absoluta termer.



Icke-finansiella ekonomistyrningsområden

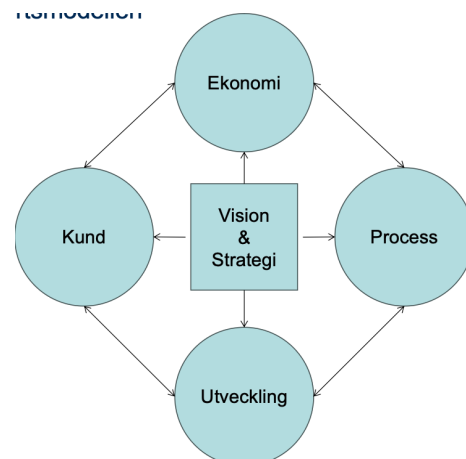
- Medarbetarrelaterad ekonomistyrning ("Vår viktigaste resurs!")
- Kundrelaterad ekonomistyrning (existensberättigande för organisationer)
- Processrelaterad ekonomistyrning (vad görs, hur görs det och hur lång tid tar det?)
- Kvalitetsrelaterad ekonomistyrning (fokus på kvalitet i organisationens varor och tjänster)
- Hållbarhetsrelaterad ekonomistyrning (ökat fokus på hur organisationens verksamhet påverkar omgivningen, miljö-ekonomi-socialt)

Olika perspektiv är det funktionella perspektivet, bekräftelseperspektivet, normperspektivet, och legitimitetsperspektivet.

Nyckeltalsanalys använder siffror och mått som gör att man kan beskriva en organisation samt relevant information till beslutsfattande individer. Görs för att planera, följa upp och kommunicera (framtidsbedömning eller förändring). Vid analys kan man använda konkurrenters nyckeltal för att jämföra prestation, men även branschnyckeltal.

Styrkortsmodellen handlar om att man ska balansera olika perspektiv med hänsyn till tid (det förlutna, nuet, framtiden), släpande och drivande indikatorer, samt kortsiktigt kostnads- och utgiftsfokus och långsiktigt värdeskapande (interna och externa verksamheten):

- Kund/brukarperspektivet
- Ekonomiperspektivet (finansiellt fokus)
- Processperspektivet (verksamheten)
- Utvecklingsperspektivet (framtiden)



Benchmarking ett sätt att koppla användandet av nyckeltal till förbättringar, att jämföra någon aspekt mot någon annans aspekt. Tanken är att jämförelse skapar möjlighet till lärande och förbättring. Kan vara konkurrentbaserad (konkurrenter), funktionsbaserad (specifika funktioner eller processer) och internbaserad (enheter inom samma organisation).

Konkurrentbaserad benchmarking Systematiskt sett jämför sitt eget utfall med andra organisationers utfall. Ju mer publikt informationen är desto mindre lärande, men en god utgångspunkt är årsredovisningen, därefter finansiella/icke-finansiella nyckeltal.

Funktionsbaserad benchmarking tar sin utgångspunkt utanför organisationen och är inte fokuserad på egen bransch utan jämförelser av exempelvis specifika eller generiska funktioner och processer eller utfall av nyckeltal med organisationer oavsett branschtillhörighet. Funktionsbaserad benchmarking på basis av finansiella nyckeltal har oftast begränsad nytta (jämför marginal i branscher som bilförsäljning och snus ej relevant). Kundklagomål, reklamationer, policy för befordring, handledning/utbildning av studenter etc. Funktionsbaserad benchmarking upplevs som mindre känsligt då det inte är konkurrenter som organisationen delar informationen med.

Intern benchmarking Intern jämförelse mellan olika enheter av organisationen. Att avrapportera hur en enhet förhåller sig till ett snitt bör dock innebära resultatansvar (exempelvis övertid, sjukskrivning)

10 Föreläsning 10: Ekonomistyrning av projekt

Projekt en uppsättning aktiviteter avsedda att åstadkomma slutresultat av tillräcklig betydelse för att vara av intresse för ledningen. Det är teamets uppgift att utföra uppgiften (task) att nå det unika målet (transition) under en förutbestämd tid (time). Gemensamma nämnare är "avgränsade aktiviteter", "en viss bestämd tid", "ett visst slutresultat" "av intresse för ledningen". Projektet sker på en lägre organisatorisk nivå än verkställande ledning. Ett projekt har aktiviteter som:

- har ett specifikt mål som ska uppnås genom uppfyllandet av en uppsättning tydliga specifikationer, vilka anger när ett projekt är färdigställt
- har ett start- och ett slutdatum,
- har en budget eller ett kostnadstak
- använder personella såväl som icke-personella (pengar, utrustning etc) resurser
- involverar flera kompetenser

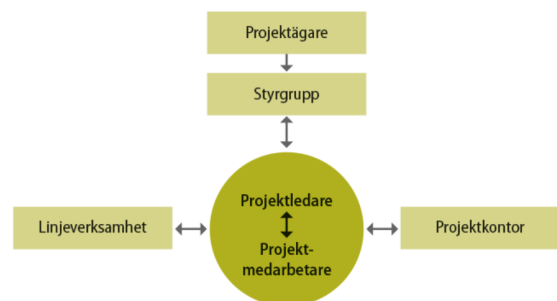
Projekt som linjeverksamhet Projekt är ett temporärt fenomen som är tydligt avgränsat vad gäller det faktiska arbete som ska genomföras, tidsramarna samt de tilldelade resurserna, på så sätt förutsätter ett projekt en vanlig/daglig/egentlig verksamhet dvs linjeverksamhet. Ett enskilt mål behöver/skapar:

- Egen organisationsstruktur som bygger på att låna in kompetenser från linjeverksamheten
- Starkt aktivitetsfokus - aktiviteterna är riktade mot själva slutleveransen eller delmål på vägen mot slutleveransen givet de fastställda funktionalitets-, tids- och kostnadsramarna
- Standarder för utfall kan vara svåra att definiera, eftersom projekt är engångsorganisationer
- Annorlunda tidsrytm än linjeverksamhet

Projektets faser

- Planeringsfasen - ska tydliggöra övergripande mål, operationalisera och tydliggöra projektets olika delar
- Genomförandefasen - genomförandet av aktiviteter för att nå projektets mål
- Utvärderingsfasen - projekttiden har realiserats, projektorganisationen upplöses, planering för utvärdering

Projektorganisationen och ansvar Projektägaren är beställare i förhållande till projektet (intern eller extern part). Den övergripande ekonomistyrningen av projektet står projektets styrgrupp för. Ansvar för projektets genomförande ligger på projektledaren. Projektmedarbetarna genomför det operativa arbetet. Projektkontor.

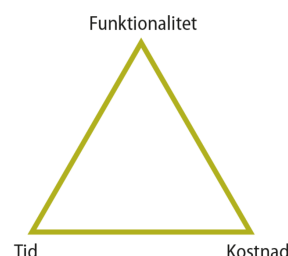


Affärsprojekt är direkt marknadsorienterade och innefattar aktiviteter för att skapa värde för kunden/brukaren. I organisationer som tillämpar denna typ av projekt är projektformen vanligen det huvudsakliga sättet att genomföra kärnverksamheten. Exempel på projekt är implementering av affärssystem, miljöcertifiering, workshops, revisionsuppdrag. Projektet bör ha ett resultatansvar och utvärderas med finansiella och icke-finansiella nyckeltal.

Utvecklingsprojekt handlar om utveckling av varor och/eller tjänster. Forskning- och/eller utvecklingsverksamhet kan därav vara högrisk i projekten, men det varierar kraftigt beroende på vilken typ av projekt. De har en budget (kostnadsfokus/kostnadsansvar) samt icke-finansiella mål (exempelvis framtagande av ett läkemedel, justering av funktionalitet (tidsbegränsning och funktionalitet)). Strikt finansiella mått kan vara direkt skadliga.

Förändringsprojekt relaterar ofta till sådant som är avgränsat från den ordinarie verksamheten, dvs icke-kärnverksamhet. Kostnadsansvar för det egentliga projekt, oftast kopplat till ett övergripande lönsamhetsfokus. Utveckla en process eller förändra en befintlig.

Ekonomistyrning utifrån projekttriangeln bland annat ekonomistyrning av funktionalitet med WBS och planering av arbete som styrs av relevanta nyckeltal, t.ex. antal avslutade arbetspaket för en viss tidspunkt. Även ekonomistyrning av tid där man fastställer tidsåtgången, identifierar beroenden mellan aktiviteter/arbetspaket samt beräknar den kritiska linjen och användning av nyckeltal som "planerad tid – nedlagd tid" kopplat till funktionalitet. Även ekonomistyrning av kostnad genom likviditetsbudget och resultatbudget samt användning av nyckeltal som "faktisk arbetskostnad jämfört med planerad arbetskostnad".



Projektrapportering av utfall ett projekt bör återrapporteras med olika rapporter. Arbetsrapporter följer upp utfallet för funktionalitet, tid och kostnad jämfört med plan. Problemrapporter innehåller såväl potentiella som redan inträffade problem. Ekonomiska rapporter, som grund för ersättning från kunder samt den organisationsinterna ekonomistyrningen.

Utvärdering av projekt utgörs av två separata delar:

1. Projektets genomförande, och i vilken mån uppställda projektmål har uppnåtts
2. Resultatet av projektet i sig (kan oftast inte utvärderas förrän efter en tid). Använd projekttriangeln och avgör vem/vilkas perspektiv som utvärderas.