

## Gi'r omkostningsstyring bedre flow eller øget værdi?

Jeg fik for nylig et spørgeskema fra en studerende, der ønskede min mening om 'Lean Construction and Cost Control', og jeg begyndte at svare. Men så stoppede jeg op, og spekulerede. Hvad var det egentlig, der foregik her og i de mange andre skemaer af den slags, jeg får fra studenter nær og fjernt?

På basis af deres viden og forståelse stiller de en række spørgsmål, som de sender ud - vidt og bredt. Derefter får de en række svar, som de benytter som deres empiri i det videre arbejde. Men det er jo ravende forkert!

For det første er spørgsmålene vinklede efter det, de selv mener, er Lean Construction, for det andet er svarene baseret på det, respondenterne mener, er Lean Construction. Men hvad hvis en eller begge de to opfattelser er forkerte? Nu var det Cost Control, og i stedet for at svare, skrev jeg mine bemærkninger til metoden til den studerende. Og så begyndte jeg virkelig at tænke.

Spørgsmålene viste klart, at han anså Cost Control som noget nyttigt, og det gør de fleste vel egentlig. Men er det, eller i hvor høj grad er det? For kunden, for projektet og for virksomheden?

Vi er omgivet af mange dogmer, og et er, at man skal 'styre' omkostningerne. Men lad os filtrere dette dogme gennem flow- og værdioptikken.

For bygherren er det af værdi i projekteringsfasen - hvor vi især taler om Target Costing, hvor der projekteres op mod en fast økonomisk ramme - men ved udførelsen? Er det en fastpris-kontrakt, er det jo ikke hans problem, men anderledes i en regningsentreprise, hvor alle er interesserede i fænomenet. Men det vigtige er vel at bygge med så lidt spild som muligt. Projektet er sat i værk, så der er ingen vej tilbage. Altså gælder det om at køre så effektivt fremad, som muligt, og bruge alle kræfter på at skabe et effektivt flow.

For projektet er det rart for projektlederen at vide, hvor man er på vej hen rent økonomisk, men er der noget at gøre, hvis det peger den gale vej? For mig at se kun at få det til at køre bedre, det vil sige igen at sørge for et effektivt flow. Ydelsen er fastlagt, så det er vel kun for at forberede omgivelserne mentalt på, at dette kan ende med ...

For virksomheden er det tilsvarende af en vis værdi at vide, at man måske er på vej mod en bet, og vide cirka hvor stor, men ellers?

I alle tre perspektiver er der altså mere tale om en kvalitativ information end en troværdig kvantitativ - som mange synes at mene - men der er jo alene tale om en prognose for slutresultatet. Og prognoser er jo alligevel som regel ganske usikre. På negativsiden er det imidlertid tydeligt. Kører projektet godt, skal man fokusere på at køre det endnu bedre, og kører det ad H... til, skal man se at rette det op. Det sidste kræver ikke mange tal at fornemme, og så skal der ikke bruges flere kræfter på 'økonomistyring' af et ustyrligt projekt; de skal nemlig alle sættes ind på flowet, og dermed på at komme sikkert i havn.

Sidder der folk i økonomiafdelingen, der fokuserer på Cost Control, så fint med mig. Det er firmaets interne omkostning. Men tager de tid og opmærksomhed fra det at køre projektet bedst muligt, er det en anden sag. Jeg mødte for et års tid siden et stort entreprenørfirma, hvor mellemlederne var syltet ind i krav om rapportering, og jeg stillede spørgsmålet: *Hvad vil ledelsen mon helst ha'; projekter der kører godt, eller projekter hvor den hele tiden får at vide, at de ikke kører tilfredsstillende?*

## *Sven*

*Trimmede Tanker* © er en medlemsservice til medlemmer af foreningen Lean Construction-DK. Forfatteren er Sven Bertelsen, der ca hver anden uge sender et brev om et emne af særlig interesse for vores medlemmer. Brevene udtrykker Svens personlige meninger, som ikke nødvendigvis er foreningens. Kommentarer til brevene bør derfor sendes direkte til Sven på [sven@bertelsen.org](mailto:sven@bertelsen.org)

Vi sender *kun* brevene til medlemmer af LC-DK, men flere medarbejdere hos en medlemsvirksomhed kan godt komme på mailinglisten. Brevene lægges samtidig som filer til download på foreningens hjemmeside for medlemmer: <http://www.leanconstruction.dk/10968>. Først efter ca 6 måneder lægges brevene på den åbne hjemmeside.

Anmodning om at komme på listen sendes til foreningens sekretær Gry Nelson: [gry.nelson@teknologisk.dk](mailto:gry.nelson@teknologisk.dk).

Kortere citater kan ske med angivelse af kilde, brug af større dele eller hele brevet skal aftales med forfatteren.