

---

”Vilka förändringar kan observeras sedan 2010?”

”Vilka är de vanligaste förbättringsområdena?”

”Hur uppnås rätt balans mellan effektivitet, kvalitet och arbetstillfredsställelse?”

”Finns det en motsättning mellan hastighet och kvalitet i bokslutet?”

---

## BOKSLUTSBAROMETERN

– HUR SER DET UT I SVENSKA STORFÖRETAG?



## *Förord*

Det ställs allt större krav på ekonomifunktionen i stora svenska företag. Medarbetare och företagsledning förväntar sig att ekonomifunktionen arbetar med framåtriktade och affärsstödjande aktiviteter samtidigt som funktionen skall vara ett föredöme för kvalitet, effektivitet och kostnadsmedvetenhet. Hur bokslutsarbete och ekonomisk rapportering utförs är en mycket väsentlig del i att uppnå det senare.

Cavendi publicerade under 2010 en studie om arbetet att göra kvartals- och månadsbokslut i svenska företag. Tanken var att komplettera de amerikanska undersökningar om snabba bokslut som publicerats under 2000-talet med en studie av större svenska företag. Undersökningen som vi genomförde omfattade hela bokslutsprocessen från stängning av leverantörsreskontran i dotterbolagen till publicering av information till marknaden. Undersökningen 2010 riktades mot OMX30-företagen där arton företag medverkade.

Studien har rönt ett stort intresse. Vi bestämde oss därför för att upprepa den i år för att undersöka om det skett några väsentliga förändringar sedan 2010. Vi kallar nu rapporten för "Bokslutsbarometern" för att markera att vi har för avsikt att upprepa studien med jämna mellanrum (nästa gång 2016).

I årets studie har totalt tjugosju bolag medverkat. Tjugo av bolagen tillhör OMX30 varav sju medverkade i föregående studie. Vi har också breddat studien med sju stora, ickenoterade företag.

I år liksom 2010 kan vi konstatera att många företag arbetar aktivt med att effektivisera och snabba upp bokslutsprocessen. Vår bedömning är att svenska storföretag generellt kommit långt i detta arbete, men att det för många fortfarande finns stora vinster att göra. Vår förhoppning är att studien skall lämna ett bidrag till detta viktiga förändringsarbete genom att ge svenska förebilder och bidra med kunskap om hur arbetet kan bedrivas.

Vi tycker oss ha sett ett ökat intresse för förbättringar inom operativ rapportering. Cavendis syn är att det råder stora likheter mellan hur operativ och legal rapportering adresseras för ökad hastighet, kvalitet och effektivitet. Rapporten rekommenderas således även till business controllers och chefer inom operativ rapportering.

Vi vill framföra ett stort tack till de medverkande företagen för deras tid och intresse: Apoteket, Assa Abloy, Atlas Copco, Boliden, Bonnier, Electrolux, Ericsson, Getinge, Handelsbanken, If, Investor, Lantmännen, Nordea, PostNord, Sandvik, SCA, Scania, SEB, Skandia Liv, SKF, SSAB, Swedbank, Swedish Match, Tele2, TeliaSonera, Vattenfall och Volvo.

Stockholm, december 2013

*Jonas Höjjer*

*Åke Magnusson*

*Josefin Sundström*

*Cavendi Management Consulting*

# Sammanfattning

Denna rapport beskriver resultatet av en studie av processen för kvartals- och månadsbokslut i tjugosju större svenska företag som genomförts under 2013. Studien är en upprepning av en liknande studie från 2010. 2013 deltog tjugosju företag i studien. Motsvarande antal 2010 var arton.

Den strategiska utmaningen när ett företag vill effektivisera och förkorta bokslutsprocessen är att uppnå rätt balans mellan effektivitet, kvalitet och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna. Vi kan konstatera att det fortsatt råder stora skillnader i hur de företag som ingår i studien hanterar dessa faktorer och hur snabbt de idag färdigställer information internt.

De två snabbaste företagen i årets studie, Assa Abloy och Scania, är klara med balansräkningen för internt bruk under arbetsdag +5, vilket är en dag snabbare än kortaste tiden 2010. För de sjutton OMX30-bolag som var med även i studien 2010 har medelvärdet på tiden fram till fastställd balansräkning reducerats med 0,7 arbetsdagar. Sex av dessa sjutton bolag har kortat totaltiden för sina processer fram till fastställd balansräkning och ett företag har tillfälligt förlängt tiden. Det är samma företag både 2010 och 2013 som har tidigast sista rapporteringsdag från dotterbolagen till koncernekonomi. Bolaget har kortat denna tid från arbetsdag +3 till +2.

Mediantiden från första arbetsdagen i månadsskiftet till publicering till marknaden har reducerats från arton till sexton arbetsdagar. Styrelsen tar således fortfarande generellt lång tid på sig att behandla bokslutet och det finns i princip ingen korrelation mellan hur snabbt bokslutet är färdigt internt och när företaget publicerar informationen externt. Kortaste tiden mellan färdig balansräkning och publicerad kvartalsrapport är fyra arbetsdagar. Den kortaste publiceringstiden 2013 är elva arbetsdagar och den längsta trettiofyra arbetsdagar. Längsta tiden är tjugosex arbetsdagar och för medianbolaget är tiden nio arbetsdagar. Publiceringstidpunkten varierar mycket mellan kvartalen. Bolagen är i genomsnitt väsentligt snabbare i publiceringen av bokslutet för Q2 jämfört med Q3 vilket tyder på att det finns möjligheter för bolagen att snabba upp den externa publiceringen om man skulle bedöma detta som viktigt.

Majoriteten av bolagen i studien gör fortfarande liten eller ingen skillnad mellan tidplanen för månads- och kvartalsbokslut, även om de i kvartalsbokslutet producerar ett mer omfattande rapportpaket. Årsbokslut skiljer sig som regel avseende tidplan och arbetsåtgång och har inte analyserats närmare i studien. Erfarenheten är att ett effektivt månads- och kvartalsbokslut är en förutsättning för ett väl fungerande årsbokslut.

Många av företagen arbetar med att snabba upp bokslutet. Drygt hälften av de tjugosju respondenterna svarar att de bedömer att tiden för bokslut kommer att kortas under de kommande tre åren.

De företag som lyckats korta tiden för bokslut och rapportering har arbetat aktivt med att förbereda bokslutet och jämna ut arbetsbelastningen. Generellt menar vi att dessa företag ofta lyckas kombinera hög kvalitet med tidig framställan av information, vilket i sin tur möjliggör för medarbetarna att fokusera på mer värdeskapande aktiviteter. En av svårigheterna för funktioner som arbetar med bokslut är att organisationen tvingas dimensioneras efter arbetstopparna, vilket tenderar att leda till stora skillnader i arbetsbelastning över tiden med reducerad effektivitet som följd.

De vanligaste förbättringsområdena vid arbete med ett snabbare bokslut är kompetensflaskhalsar inom koncernekonomi, bristande systemstabilitet samt sårbarhet för sjukdom. En väsentligt större andel av respondenterna anger att de är nöjda med konsolideringssystemets systemfunktionalitet jämfört med 2010. En annan observation är att fem av sju bolag som anger att de arbetar med Lean eller ständiga förbättringar har ett snabbare bokslut 2013 jämfört med 2010.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att många svenska ekonomidirektörer fortsätter att prioritera att effektivisera och accelerera bokslutsprocessen. Styrelsen är som regel inte pådrivande i arbetet, vilket skiljer sig från den bild vi har från USA där aktiemarknaden premierar snabb publicering av ekonomisk information. I Sverige är det ofta koncernekonomifunktionen som driver arbetet med att korta tiden för bokslut och syftet är som regel att höja kvaliteten och frigöra tid för mer affärsnära aktiviteter.

*”Fem av sju bolag som anger att de arbetar med Lean eller ständiga förbättringar har ett snabbare bokslut 2013 jämfört med 2010.”*





# *Innehåll*

1. INLEDNING	8
1.1. Bakgrund och metod	8
1.2. Fördelen med snabba bokslut	8
2. UNDERSÖKNINGENS RESULTAT	12
2.1. Övergripande sammanställning av bokslutstiderna	12
2.2. Färdigtidpunkten för olika enskilda bokslutsaktiviteter	14
2.2.1. Olika färdigtidpunkter i bokslutsprocessen	14
2.2.2. Resultatsammanställning per bokslutsaktivitet	18
2.2.3. Resultatsammanställning per bolag	21
2.2.4. Rapportering till den externa marknaden	23
2.3. Förbättringsområden i bokslutsprocessen	26
2.3.1. Intercompany mismatch	27
2.3.2. Sena justeringar, sena reserveringar och avsättningar	28
2.3.3. Sen fakturering	30
2.3.4. Bristande systemfunktionalitet	30
2.3.5. Bristande systemstabilitet och prestanda	31
2.3.6. Kompetens och sårbarhet	31
2.4. Några särskilda frågeställningar	33
2.4.1. Systemplattform för inrapporterade enheter	33
2.4.2. Konsolideringssystem	34
2.4.3. Lean	34
2.4.4. Key Performance Indicators	35
3. ERFARENHETER FRÅN SNABBA BOKSLUT	36
3.1. Hur går man tillväga för att snabba upp bokslutet?	36
3.2. Best Practice-process i inrapporterade enheter	37
3.3. Några projekterfarenheter	38
FÖRFATTARNA	40
OM CAVENDI	41

# 1. Inledning

## 1.1. BAKGRUND OCH METOD

Cavendi har medverkat i ett flertal projekt med syfte att snabba upp färdigställandet av kvartals- och månadsbokslut. Vi får ibland frågan om hur andra företag gör. 2009 slog det oss att det inte fanns någon färsk studie om hur bokslutsarbetet sker i större svenska företag mot vilken det egna företaget kunde jämföras. Det fanns däremot ett antal amerikanska undersökningar. Vi gjorde därför 2010 en undersökning av bokslutsprocessen i större svenska företag.

Målgrupp för studien var företagen på OMX30-listan. Vi kontaktade tjugonio företag varav arton medverkade i studien. Vi har i år upprepat studien och föreliggande rapport beskriver årets resultat. Rapporten innehåller också vår syn på viktiga framgångsfaktorer för att effektivisera och snabba upp bokslutsprocessen.

Genom intervjuer har vi i år fått information från tjugosju större svenska bolag om deras bokslutsprocess. Av de arton OMX30-företagen som deltog i den tidigare studien är sju med i årets studie. Tre nya OMX30-företag har tillkommit. Utöver de tjugo deltagande företagen från OMX30 har ytterligare sju större onoterade bolag medverkat. Framför allt är det antalet bank- och försäkringsbolag som ökat i jämförelse med den tidigare studien.

Under intervjuerna har målsättningen varit att undersöka bokslutsarbetet både på en övergripande och en mer detaljerad nivå. Ett standardiserat frågeformulär har använts vid intervjuerna. Mer än femtio frågor har ställts indelade efter följande områden; generella frågor, bokslutsprocessen, konsolideringsprocessen, förbättringsområden och förbättringsmetoder. Frågorna till bank- och försäkringsbolag var delvis annorlunda för att bättre passa deras verksamhet. Respondenterna fick efter intervjun det ifyllda frågeformuläret för granskning. Intervjuerna har i huvudsak genomförts under perioden maj till november 2013. De som intervjuats har varit koncernredovisningschef, ekonomichef eller motsvarande.

## 1.2. FÖRDELEN MED SNABBA BOKSLUT

Det är naturligtvis viktigt att företagens bokslut blir färdiga i rimlig tid för rapportering till ledning, styrelse och marknad. Ett snabbt bokslut ger tidigare tillgång till viktig information om verksamhetens utveckling. Det är också imageskapande på aktiemarknaden att rapportera tidigt. Dock anser vi att dessa fördelar inte är de viktigaste utan vi vill snarare framhålla följande:

### *Kvalitetsförbättring*

En av de viktigaste fördelarna med ett snabbt bokslut är att det kräver en rapporteringsprocess som är "rätt från början", vilket skapar kvalitet långt tidigare i rapporteringen och minskar behovet av korrigeringar sent i processen. Rättningar tar mycket tid och minskar spårbarheten. Hastighet driver således kvalitet, vilket är en känd sanning inom exempelvis produktion, men en tanke som kan kräva en viss tillväjning inom ekonomifunktionen. En förutsättning för att kvalitetsförbättringen skall bli verklighet är dock att ett snabbare bokslut uppnås samtidigt som orsaken till olika korrigeringar åtgärdas, vilket i sin tur förutsätter att personer även utanför ekonomifunktionen engageras i arbetet.




## *Effektivisering och kostnadsreduktion*

Snabba bokslut kräver att företaget strömlinjeformar sina processer och jämnar ut arbetsbelastningen. Vår erfarenhet är att arbetsbelastningen under bokslutet kan sänkas trots ett kortare tidsfönster. Vidare blir bokslutsperioden mindre dominerande vilket möjliggör ökat fokus på andra värdeskapande aktiviteter. Detta leder i sin tur till att medarbetarnas situation förbättras genom att bokslutsarbetet kan hanteras med lägre toppbelastning samtidigt som tid och energi kan omfördelas från rutinuppgifter.

*”Inom Cavendi har vi kunnat konstatera att projekt som snabbar upp bokslutsprocessen kan skapa en så kallad ”win-win-situation” mellan ledning och medarbetare, vilket bidrar till att förbättringsprojektet blir framgångsrikt. Ett snabbt bokslut med hög kvalitet kan enligt vår mening ses som en katalysator för att uppnå en effektiv ekonomifunktion med hög arbetstillfredsställelse.”*







*”Hastighet driver således kvalitet,  
vilket är en känd sanning inom  
exempelvis produktion.”*

## 2. *Undersökningens resultat*

### 2.1 ÖVERGRIPANDE SAMMANSTÄLLNING AV BOKSLUTSTIDERNA

Vi har analyserat tiden och processen för kvartalsbokslut. Flertalet företag gör liten skillnad mellan månad och kvartal men årsbokslutet skiljer sig som regel både i tidsplan och arbetsåtgång. Detta har dock inte analyserats närmare.

De undersökta företagen har vanligen ett stort antal legala enheter som ska konsolideras, i genomsnitt 146 stycken. De bolag med störst antal legala enheter har närmare 300 stycken, medan det bolaget som har minst antal enheter bara har sju stycken.

Diagrammet på motstående sida visar en övergripande sammanställning av bokslutstiderna för samtliga tillfrågade koncernbolag:



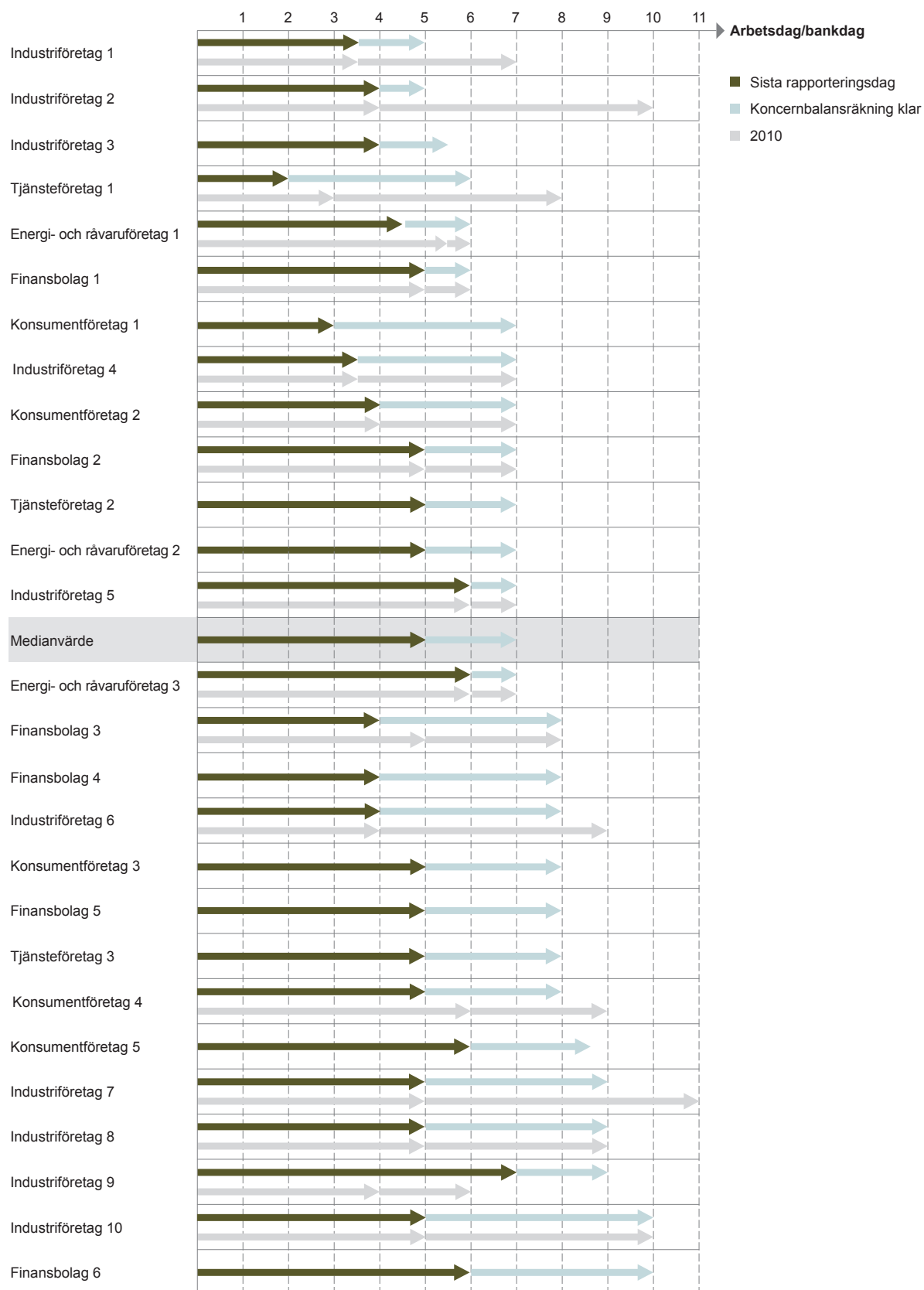


Diagram 1: Bokslutsprocessens längd

Den totala tiden för att genomföra bokslutet skiljer sig förhållandevis mycket mellan de snabbaste och långsammaste bolagen. De företag som är snabbast, Assa Abloy och Scania, har en färdig balansräkning för internt bruk klar redan arbetsdag +5 medan de långsammaste företagen är färdiga arbetsdag +10. Medianföretaget är klart arbetsdag +7. För de sjutton OMX30- bolag som är med i båda studierna är medianvärdet oförändrat för såväl sista rapporteringsdag från dotterbolagen, arbetsdag +5, samt för färdigställd balansräkning, arbetsdag +7, se figur nedan. Medelvärde på tiden fram till färdigställd balansräkning har reducerats med 0,7 arbetsdagar från 2010 till 2013.

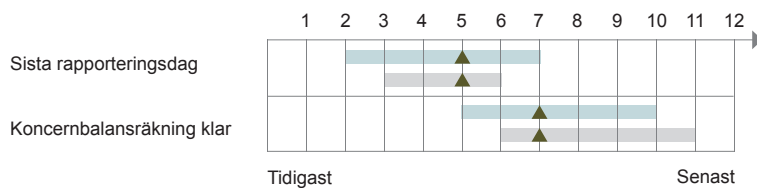


Diagram 2: Förändring i bokslutsprocessen mellan 2010 och 2013

Sex av sjutton bolag har kortat totaltiden för sina processer fram till fastställd balansräkning och ett företag har förlängt tiden. Det sistnämnda beror på att bolaget ifråga genomfört nyförvärv vilket tillfälligt lett till längre tidsåtgång. De två snabbaste företagen 2013 har en färdig balansräkning arbetsdag +5, vilket är två respektive fem arbetsdagar snabbare än 2010. Det är också en dag kortare än snabbaste tid 2010.

Det företag som tar längst tid på sig 2010 har gått från arbetsdag +11 till +9. Det företag som är långsammast 2013 är klart arbetsdag +10, vilket är oförändrat jämfört med 2010. Åtta av bolagen är färdiga med balansräkningen vid just medianvärdet, arbetsdag +7.

Företaget med tidigaste sista rapporteringsdag för dotterbolagen för såväl 2010 och 2013 har kortat tiden från arbetsdag +3 till +2. Företaget med senaste sista inrapporteringsdag har ökat tiden från arbetsdag +6, 2010, till +7, 2013.

Vi kan alltså konstatera att många av företagen arbetar med att snabba upp bokslutet även om tiden för medianbolaget inte har ändrats. Drygt hälften av de tjugosju respondenterna 2013 svarar att de bedömer att bokslutet kommer att snabbas upp till 2016.

## 2.2. FÄRDIGTIDPUNKTEN FÖR OLIKA ENSKILDA BOKSLUTSAKTIVITETER

### 2.2.1. Olika färdigtidpunkter i bokslutsprocessen

Vi har i intervjuerna frågat efter färdigtidpunkten för bland annat följande aktiviteter:

#### *Bokslutsprocess i dotterbolag:*

##### » *Sista dag för Intercompanyfakturering (I/C) (manuell)*

Den sista dag som de lokala enheterna kan skicka manuella fakturor till varandra (interna mellanhavanden).

- » *Deadline för justeringar*  
Den sista tidpunkt då man har möjlighet att bokföra justeringar för den aktuella perioden.
- » *Stängning huvudboken (GL)*  
Den senaste tidpunkt när bokningar kan ske för den gångna perioden i dotterbolagens huvudböcker.
- » *Sista rapporteringsdag till koncern*  
Sista tidpunkten för inrapportering från dotterbolagen.

### *Konsolideringsprocessen:*

- » *Första dag för inrapportering av I/C till koncernen*  
Första tidpunkten då bolagen kan rapportera interna mellanhavanden inom koncernen.
- » *Sista dag för inrapportering av I/C till koncernen*  
Sista tidpunkten då bolagen får rapportera interna mellanhavanden inom koncernen.
- » *Sista rapporteringsdag från dotterbolagen*  
Samma tidpunkt som sista rapporteringsdag till koncern.
- » *Resultaträkning (RR) klar för koncernen*  
Den tidpunkt då koncernens resultaträkning är klar för internt bruk.
- » *Balansräkning (BR) klar för koncernen*  
Den tidpunkt då koncernens balansräkning är klar för internt bruk.
- » *Kassaflödesanalys (CF) klar för koncernen*  
Den tidpunkt då koncernens kassaflödesrapport är klar för internt bruk.
- » *Interimsrapport till ledningen (flash)*  
Den tidpunkt då ett första utkast av kvartalsrapporten skickas till CFO.
- » *Kvartalsrapport klar till ledningen*  
Den tidpunkt då koncernens RR, BR och CF för kvartalet är komplett och skickas till ledningen.
- » *Årsrapport klar till ledningen*  
Den tidpunkt då koncernens RR, BR och CF för året är komplett och skickas till ledningen.
- » *Marknadsvärderingar på plats i systemet (fråga specifik till bank- och försäkringsbolag)*  
Den tidpunkt då all information som behövs för värdering av samtliga tillgångar och skulder är på plats i systemet.
- » *Klar med beräknad kapitaltäckning/kapitalkrav (fråga specifik till bank- och försäkringsbolag)*  
Den tidpunkt då kapitaltäckning och kapitalkrav är klar för internt bruk.





*”Drygt hälften av de tjugosju respondenterna  
2013 svarar att de bedömer att bokslutet  
kommer att snabbas upp till 2016.”*

Åke Magnusson, Cavendi Management Consulting

## 2.2.2. Resultatsammanställning per bokslutsaktivitet

Diagrammet nedan ger en översikt av tidigaste, median och senaste bolaget inom olika bokslutssteg.

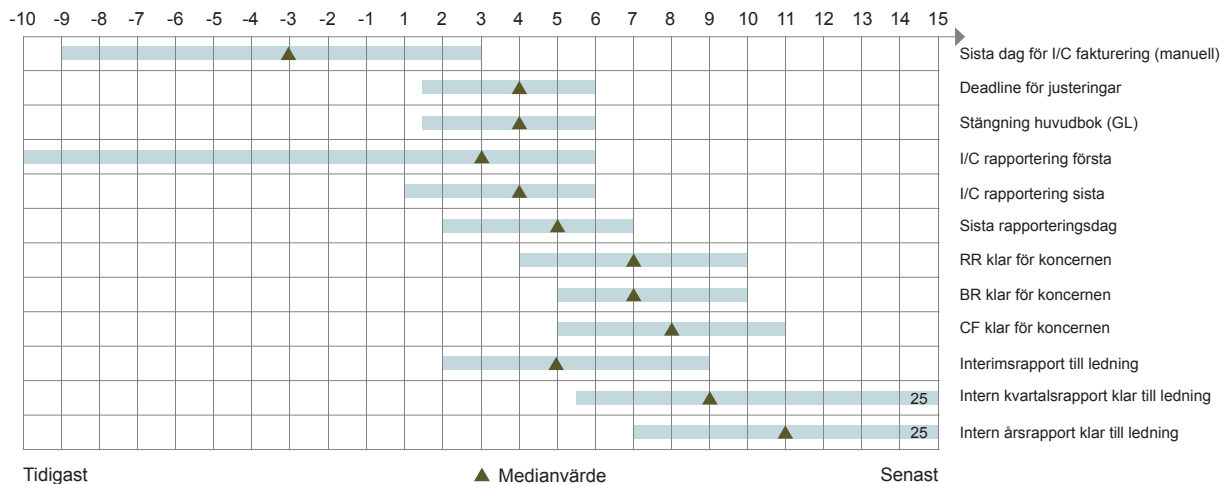
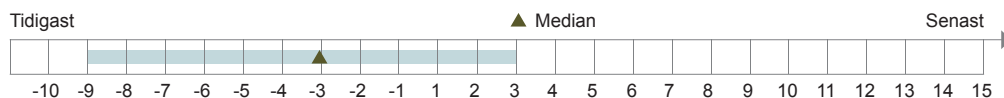


Diagram 3: Översikt bokslutsprocessen

### *Sista dag för Intercompanyfakturering (I/C) (manuell)*

Spridningen för manuell intern fakturering är stor mellan bolagen. Tidigast sista dag för I/C fakturering är arbetsdag -9 medan den senaste är arbetsdag +3, dvs 11 dagars skillnad mellan första och sista bolaget.



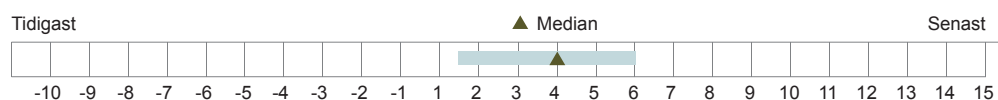
### *Deadline för justeringar*

Medianbolaget har öppett för justeringar från dotterbolagen till och med arbetsdag +4, vilket är samma dag som medianbolaget stänger huvudboken. Spridningen mellan de olika bolagen har blivit mindre de tre senaste åren. Snabbaste bolagen stänger för justeringar vid lunchtid arbetsdag +2 och det senaste under arbetsdag +6.



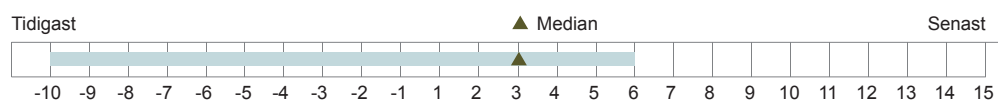
### Stängning huvudboken (GL)

Tidpunkten för stängning av huvudboken är det moment som uppvisade minst spridning kring medianen. Det snabbaste bolaget stänger sin huvudbok vid lunchtid arbetsdag +2 och det senaste bolaget arbetsdag +6. Banker tillåter generellt sin huvudbok att vara öppen längre än industriföretag. Medianbolaget stänger huvudboken arbetsdag +4.



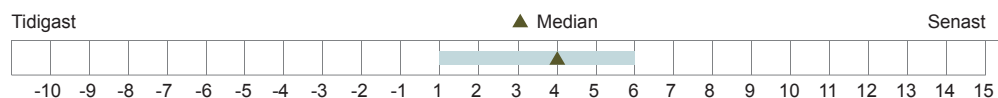
### Första dag för inrapportering av I/C till koncernen

Första dag för inrapportering av I/C till koncernen är för medianbolaget arbetsdag +3. Snabbaste företaget rapporterar arbetsdag -10 och det senaste under arbetsdag +6.



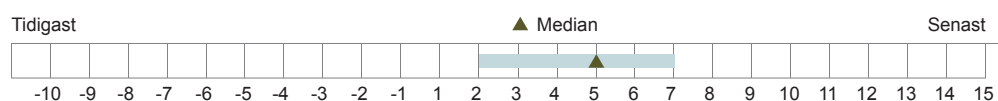
### Sista dag för inrapportering av I/C till koncernen

Sista dag för inrapportering av I/C till koncernen är för medianbolaget arbetsdag +4. Snabbaste företaget stänger arbetsdag +1 och det senaste under arbetsdag +6.



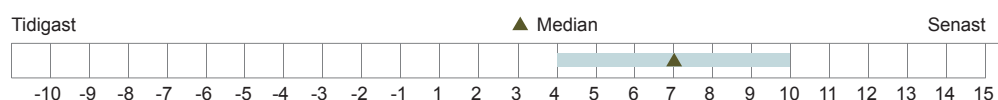
### Sista rapporteringsdag till koncernen

Medianbolaget erhåller all ekonomisk information från inrapporterande enheter arbetsdag +5 [+5]. Det tidigaste bolaget stänger för inrapportering vid lunchtid arbetsdag +2 [+3] och det senaste arbetsdag +7 [+6].



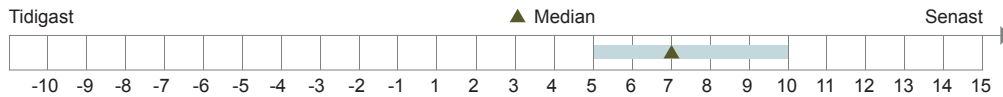
### Resultaträkning (RR) klar för koncernen

Det första företaget är klart med en fullt konsoliderad resultaträkning arbetsdag +4 [+4], medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +10 [+11]. Medianbolaget är klart arbetsdag +7 [+7].



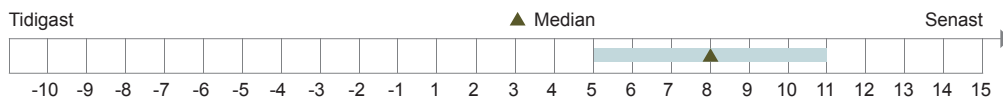
## Balansräkning (BR) klar för koncernen

Spridningen för när bolagen i studien är klara med balansräkningen är stor. Det första företaget är klart med en fullt konsoliderad balansräkning arbetsdag +5 [+6], medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +10 [+11]. Medianbolaget är klart arbetsdag +7 [+7].



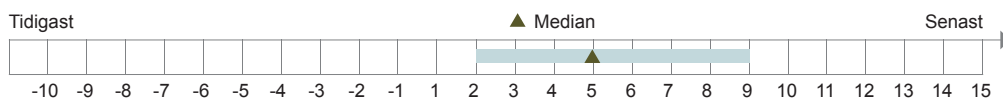
## Kassaflödesanalys (CF) klar för koncernen

Spridningen för när bolagen i studien är klara med kassaflödesanalysen är stor. Det första företaget är klart med en kassaflödet arbetsdag +5, medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +11. Medianbolaget är klart arbetsdag +8.



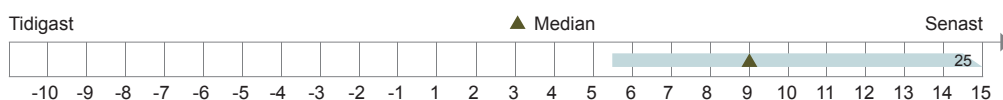
## Interimsrapport till ledningen (flash)

Spridningen för när bolagen i studien har en färdig interimsrapport/flash att skicka till CFO är sju arbetsdagar. Det snabbast bolaget har informationen färdig för internt bruk arbetsdag +2 medan det långsammaste är klar arbetsdag +9. Medianbolaget har uppgifterna arbetsdag +5.



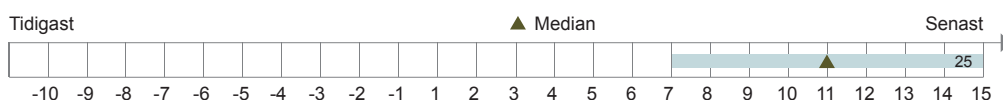
## Kvartalsrapport klar till ledning

Spridningen för när bolagen i studien är klara med kvartalsrapporterna till ledningen är mycket stor. Det första företaget är klart med kvartalsrapporten arbetsdag +6, medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +25. Medianbolaget är klart arbetsdag vid lunchtid +9. Fyra av sex FSI-bolag rapporterar kvartalsrapporten till ledningen arbetsdag +9.



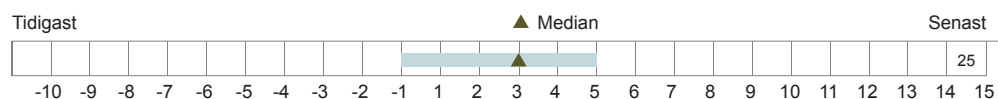
## Årsrapport klar till ledning

Spridningen för när bolagen i studien är klara med årsrapporten till ledningen är mycket stor och följer i princip mönstret för kvartalsrapporten. Det första företaget är klart med årsrapporten arbetsdag +7, medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +25. Medianbolaget är klart arbetsdag +11.



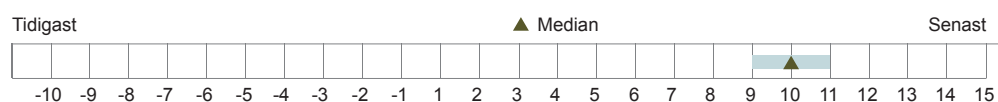
## Marknadsvärderingar på plats i systemet

Spridningen för när bank- och försäkringsbolagen är klara med marknadsvärderingar är fem dagar. Det första bolaget stänger arbetsdag -1 medan det sista stänger arbetsdag +5. Medianbolaget har marknadsvärderingarna på plats i systemet vid lunch arbetsdag +3.



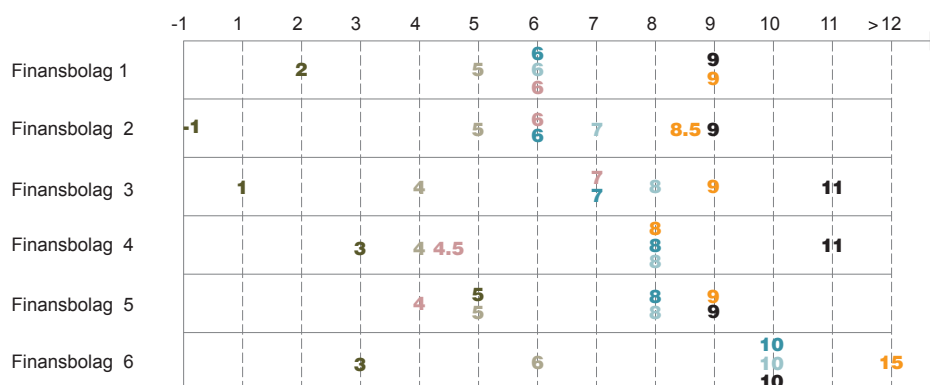
## Klar med beräknad kapitaltäckning/kapitalkrav

Spridningen för när bank- och försäkringsbolagen är klara med beräknad kapitaltäckning/kapitalkrav är enbart två dagar. Det första bolaget stänger arbetsdag +9 medan det sista stänger arbetsdag +11. Medianbolaget har uppgifterna klara arbetsdag +10.



### 2.2.3. Resultatsammanställning per bolag

I nedanstående diagram ges en översiktsbild av när i tiden aktiviteterna sker för de olika bolagen:



- Tid då information om marknadsvärdering etc är på plats i systemet.
- Sista rapporteringsdag
- Interimsrapport klar till ledningen
- RR klar för koncernen
- BR klar för koncernen
- Intern kvartalsrapport klar till ledningen
- Kapitaltäckning/kapitalkrav klar

Diagram 4: Översikt bokslutsaktiviteter per bank- och försäkringsbolag



- I/C rapportering första
- I/C rapportering sista
- Sista rapporteringsdag
- RR klar för koncernen
- BR klar för koncernen
- Interimsrapport klar till ledningen
- Intern kvartalsrapport klar till ledningen

Diagram 5: Översikt bokslutsaktiviteter per bolag

## 2.2.4. Rapportering till den externa marknaden (time to market)

Vi har även studerat den tid det tar för bolagen, från första arbetsdagen i månadsskiftet, till dess att de rapporterat kvartalsbokslutet till marknaden, se diagram nedan.

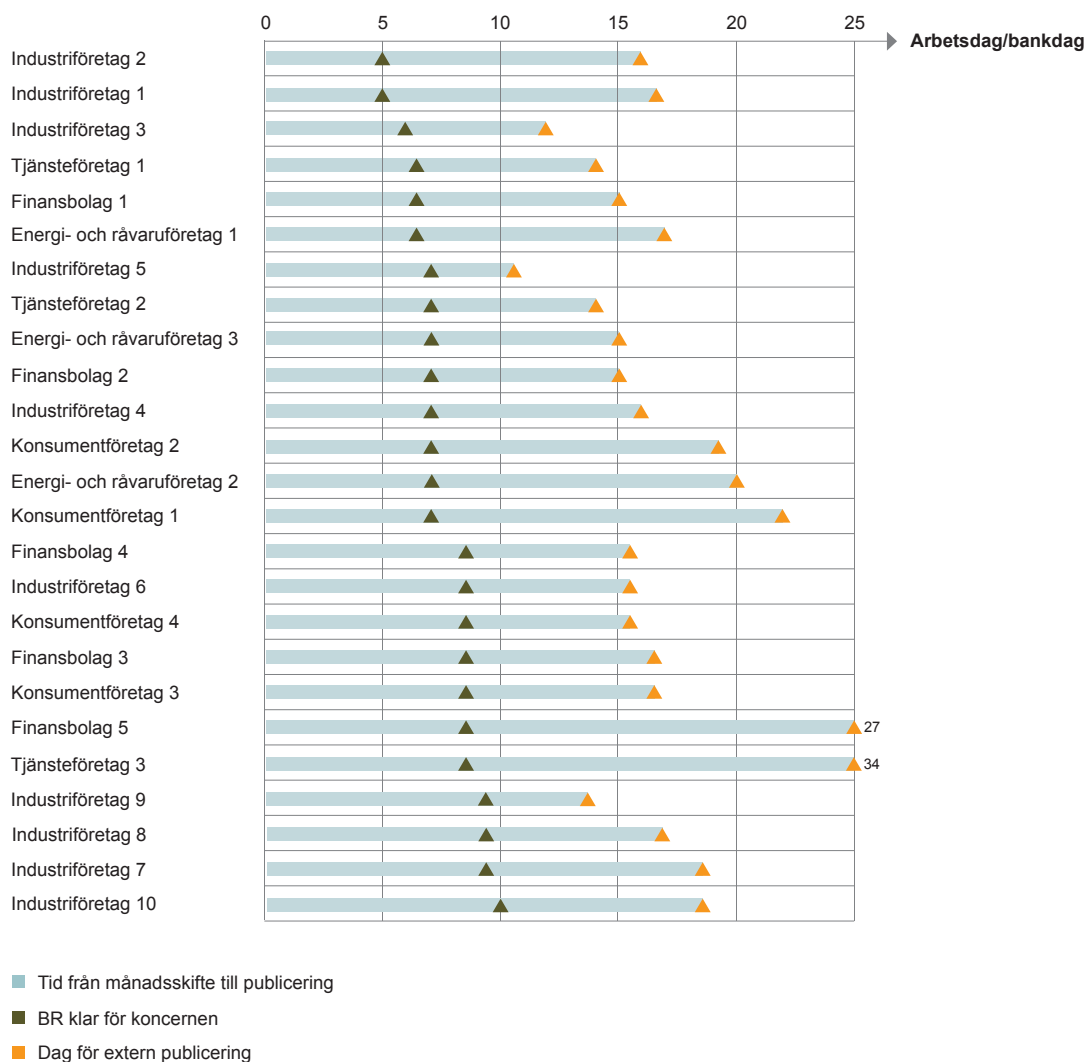


Diagram 6: Time to market

Den kortaste tiden är 11 arbetsdagar och den längsta 34 arbetsdagar. Medianbolaget tar 16 [18] arbetsdagar på sig från månadsskifte till publicering.

Noterbart är att många av de bolag som är bland de snabbaste att färdigställa bokslutet tar förhållandevis lång tid på sig att publicera. Det tycks därmed fortfarande vara så att en tidig rapportering till den externa marknaden inte är den drivande kraften för snabbare bokslut i de undersökta företagen. Snabbaste tiden för publicering av en kvartalsrapport efter att konsolideringsarbetet slutförts är 4 arbetsdagar. Längsta tiden är 26 arbetsdagar och för medianbolaget är tiden 9 [11] arbetsdagar.





*”Ett väl genomfört projekt frigör tid  
för medarbetarna samtidigt som  
bokslutet produceras snabbare.”*

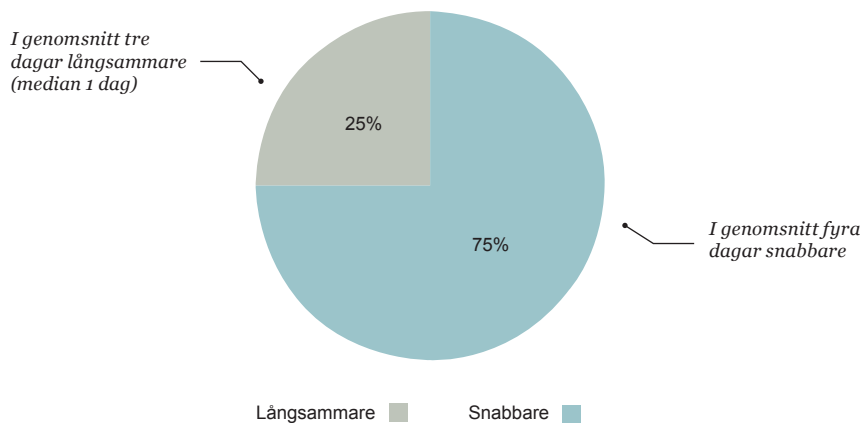


Diagram 7: Andel företag med snabbare publicering Q2 jämfört med Q3

Publiceringstidpunkten varierar mellan kvartalen. I ovanstående diagram har vi gjort en jämförelse mellan publiceringstidpunkten för bokslutet för andra respektive tredje kvartalet.

Bolagen är således i genomsnitt väsentligt snabbare i publiceringen av bokslutet för Q2. Detta pekar på att det finns möjligheter för bolagen att snabba upp den externa publiceringen av bokslutet om man bedömer detta som viktigt. Det kan finnas särskilda skäl att vara snabb i juli - sommarsemestern lockar? - men går det att vara snabb i Q2 går det också rimligen att vara snabb även i övriga kvartal.

## 2.3. FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN I BOKSLUTSPROCESSEN

Under intervjuerna diskuterades ett antal av oss fördefinierade tänkbara förbättringsområden i bokslutsprocessen. Respondenterna ombads bedöma i vilken utsträckning olika förbättringar var relevanta för det egna bolaget vid en förkortning av bokslutsprocessen.

Vår bedömning är att det finns utrymme för förbättringar om företaget angivit ett omdöme mellan tre till fem. En sådan slutsats stöds också av erfarenheten att arbete med att uppnå snabbare bokslut typiskt inkluderar många små förbättringar.

	Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
	1	2	3	4	5
I/C Mismatch	41%	28%	14%	7%	10%
Sena justeringar inrapporterade enheter	45%	31%	14%	7%	3%
Sena justeringar koncern	82%	7%	11%	0%	0%
Sen fakturering	77%	8%	4%	11%	0%
Bristande systemfunktionalitet	45%	31%	7%	10%	7%
Bristande systemstabilitet och prestanda	42%	24%	10%	10%	14%
Kompetens inrapportör	38%	38%	21%	3%	0%
Kompetensflaskhalsar koncern	31%	17%	24%	17%	11%
Sårbarhet för sjukdom	20%	45%	14%	14%	7%

Diagram 8: Förbättringsområden i bokslutsprocessen

I den tidigare studien diskuterade vi flaskhalsar i bokslutsprocessen. Vid en jämförelse med motsvarande förbättringsområden 2013 kan vi konstatera att problemen i bokslutsprocessen nu är mer nedtonade. Detta berörs under de rubriker där sådant framkommit.

De förbättringsområden som framförallt framkommit i intervjuerna är: Kompetensflaskhalsar inom koncernekonomifunktionen, bristande systemstabilitet samt sårbarhet för sjukdom.

Nedan följer en närmare genomgång av nio av de förbättringsområden som diskuterats under intervjuerna. I avsnittet inkluderas både de intervjuade bolagens och Cavendis erfarenheter från arbete med snabba bokslut.

### 2.3.1. Intercompany mismatch

I/C Mismatch

Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
1	2	3	4	5
41%	28%	14%	7%	10%

*De vanligaste problem vid intercompany mismatch som respondenterna anger är:*

- » Sen intern fakturering
- » Bristande respekt för interna tidsgränser
- » Oenighet om vissa poster – tvister

Detta är samma problem som noterades vid studien 2010 men det är intressant att notera att väsentligt större andel av respondenterna anger att detta är ett område som nu fungerar väl.

Ett sätt att lösa problemet med sen internfakturering är att tidigarelägga det sista datumet för manuell internfakturering till den 25:e eller t.o.m. den 20:e i månaden. En annan möjlighet är att arbeta med att effektivisera och automatisera de interna transaktionsflödena. Ofta får interna flöden mindre uppmärksamhet än externa flöden, vilket exempelvis kan yttra sig i form av ett lägre utnyttjande av EDI-fakturor (Electronic Data Interchange).

Att göra något åt bristande respekt för interna tidsgränser handlar om att förändra attityden i bokslutsarbetet. Något som underlättar en sådan förändring är att mäta och följa upp tydliga kvalitetsmål och nyckeltal (se även avsnitt om Key Performance Indicators). Uppföljningen kan ske månatligen och lämpliga aktiviteter vidtas där problem uppmärksammas. Vid oenighet mellan den interna säljaren och köparen är den vedertagna principen att det är säljarens fordran som styr. I ett snabbt bokslut finns det inte tid för diskussion i bokslutsarbetet utan tvister måste lösas mellan månadsskiftena. Det är ofta en god idé att sätta upp mål för hur stora I/C-differenser som får finnas efter deadline.

## 2.3.2. Sena justeringar, sena reserveringar och avsättningar

Sena justeringar inrapporterade enheter

Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
1	2	3	4	5
45%	31%	14%	7%	3%

I årets studie har vi bitt respondenterna behandla sena justeringar i rapporterade enheter och på koncernnivå som separata områden. Ett närbesläktat område är sena reserveringar och avsättningar. Det har inte framkommit som ett särskilt förbättringsområde i intervjuerna men det är ett område som enligt vår uppfattning förtjänar särskild uppmärksamhet. Vi har därför också inkluderat resonemang om detta.

### *Sena justeringar inrapporterande enheter*

Sena justeringar för inrapporterande enheter upplevs som ett större problem än sena justeringar på koncernnivå. Sena justeringar försvårar ett effektivt bokslutsarbete eftersom de skapar osäkerhet i processen och tenderar att leda till att olika individer och organisationer skapar tidsbuffertar i syfte att säkerställa att informationen är fullständig. Justeringar är i sig ett problem då de vittnar om behovet av att manuellt rätta till information i huvudboken eller, ännu värre, i konsoliderings-systemet. Överdriven användning av justeringar leder till synsättet att det är ekonomerna som ordnar kvaliteten i bokslutet. Målet bör istället vara att fel rättas vid källan. Höga volymer av justeringsbokningar gör det svårare att finna de bakomliggande orsakerna till olika förändringar i resultat- och balansräkningen.

Särskilt problematiska är återkommande rättningar, vilka vittnar om bristande kvalitet i affärsprocesserna. Alla former av fel och omarbete minskar effektiviteten och skapar kvalitetsproblem, ett välkänt faktum inom tillverkning och processindustri. En produkt får inte samma höga kvalitet om den först skall tillverkas och sedan rättas till och justeras jämfört med om den produceras korrekt och enligt specifikationerna från början. Kända begrepp från processförbättringsarbete inom Lean-filosofin är ”rätt från mig” och ”rätt från början”. Sådana principer appliceras med fördel även inom bokslutsprocessen (se även separat avsnitt om Lean).

Vår rekommendation är att sätta upp mål för reduktionen av antalet justeringar i såväl huvudböckerna som i konsolideringssystemet. En reduktion på 50 till 75 procent är ofta inom räckhåll. Att minska behovet av justeringar eller ombokningar i bokslutet frigör tid för annat arbete och/eller ger kortare bokslutstid samtidigt som kvaliteten förbättras. Färre justeringar ökar också transparensen och spårbarheten i rapporterad information.

## *Sena justeringar koncern*

Sena justeringar koncern

Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
1	2	3	4	5
82%	7%	11%	0%	0%

Sena koncernjusteringar upplevs inte som något stort problem. Några bolag i årets studie rapporterar att de har problem med att ledningen har synpunkter på inrapporterade siffror sent under konsolideringsarbetet och att detta leder till stor frustration inom koncernekonomifunktionen. Vi instämmer i att sådana sena korrigeringar initierade av företagsledningen är mycket olyckliga. Ledningen ska låta processen ha sin gång och fokusera på kommentarer och analys. I normalfallet kan inte ledningen ha ett informationsövertag som motiverar materiella ingripanden i inrapporterade underlag. Glädjande nog tolkar vi såväl studiens resultat, som de signaler vi fångat upp under intervjuerna, som att sena ingripanden är ovanliga.

## *Sena reserveringar och avsättningar*

Det finns ibland en föreställning hos ekonomer att det är nödvändigt att invänta fullständig information, till exempel hela månadens försäljning, innan arbetet med reserveringar och avsättningar kan påbörjas. Så är ofta inte fallet.

En förutsättning för att kunna börja tidigare är att i tidplanen tydliggöra hur resultat- och balansräkning successivt byggs upp så att medarbetare kan påbörja olika reserveringar och avsättningar vid rätt tidpunkt. Processen blir då förutsägbar och alla involverade vet att man blir informerade om något skulle bli försenat.

Ekonomer är ibland skeptiska till att arbeta med estimat som underlag för reserveringar och avsättningar. Vår erfarenhet är att estimat kan leda till högre kvalitet eftersom arbetet kan påbörjas tidigare, vilket ger mer tid till analys. Under de kritiska bokslutsdagarna efter periodskiftet är tiden ofta begränsad och risken för fel och bristande kvalitet ökar.

Företag har sällan en standardiserad rutin för när olika reserveringar och avsättningar skall genomföras. Genom att ta fram ett ramverk där specifika bokningar skall genomföras på fördefinierade arbetsdagar åstadkoms en styrning av hur hela organisationen arbetar. En gemensam syn och likabehandling av frågorna skapas inom organisationen och möjliggör i sin tur att ledningen snabbare får en indikation på vilka reserveringar som kommer att göras i bokslutet. Principen är således att separera arbetet med att bestämma reservationer från det tekniska bokslutsarbetet, där det förstnämnda kan påbörjas i god tid innan månadsskiftet.

### 2.3.3. Sen fakturering

Sen fakturering

Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
1	2	3	4	5
77%	8%	4%	11%	0%

Sen fakturering anses i båda undersökningarna vara ett litet problem. I årets undersökning har dock andelen som anger att detta fungerar väl (angivet 1 eller 2) minskat något.

Några av de undersökta företagen är fortfarande i en situation där en stor andel av försäljningen bokas sent i månaden eller till och med sent i kvartalet. Det försvårar arbetet för ekonomerna i bokslutsarbetet, till exempel i arbetet med avsättningar, eftersom de först sent i månaden (eller i värsta fall efter månadsskiftet) har den information de anser sig behöva. Detta är ett exempel på när arbetet med att effektivisera och snabba upp bokslutsprocessen måste involvera medarbetare även utanför ekonomifunktionen.

Att påverka faktureringen är svårt och ibland direkt olämpligt. Någon form av tidsgräns kan dock ofta införas. Är det exempelvis nödvändigt att acceptera fakturering till klockan 24:00 den sista arbetsdagen i månaden eller senare? En tidsgräns på t.ex. 17:00 (lokal tid) kan vara tillräckligt för att undvika en hel arbetsdags väntan för vissa bokslutsaktiviteter.

### 2.3.4. Bristande systemfunktionalitet

Bristande systemfunktionalitet

Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
1	2	3	4	5
45%	31%	7%	10%	7%

Det är intressant att notera att en väsentligt större andel av respondenterna nu anger att detta är ett område som fungerar väl.

Bristande systemfunktionalitet kan förekomma i såväl konsolideringssystemet som i de lokala ekonomisystemen. Det är dock framför allt i de sistnämnda systemen som brister anges. Även om det finns undantag är respondenterna i allmänhet nöjda med systemfunktionaliteten i konsolideringssystemet. En uppsnabbning av bokslutsarbetet försvåras inte sällan av en splittrad systembild i de inrapporterande enheterna.

I förstudier av projekt för snabbare bokslut brukar en stor andel av de problem som identifieras vara relaterade till bristande systemfunktionalitet. Det är logiskt då sådana åtgärdsförslag ofta är konkreta, lätta att förklara och opolitiska inom organisationen. Många av de processförändringar som genomförs i ett snabbare bokslutsprojekt kan dock inte identifieras i en förstudie. Det är först när medarbetarna aktivt engageras, när samtliga bokslut utvärderas och hela organisationen involveras i jakten på effektivitet och ökad kvalitet som den fulla potentialen i processarbetet realiseras.

*”Ekonomer är ibland skeptiska till att arbeta med estimat som underlag för reservationer och avsättningar. Vår erfarenhet är att estimat kan leda till högre kvalitet eftersom arbetet kan påbörjas tidigare.”*

### 2.3.5. Bristande systemstabilitet och prestanda

Bristande systemstabilitet och prestanda

Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
1	2	3	4	5
42%	24%	10%	10%	14%

Respondenternas uppfattning om systemstabilitet och prestanda är tämligen likartad vid båda undersökningstillfällena.

Vid snabbare bokslut minskar toleransen för systemproblem. Det är därför viktigt att identifiera eventuella variationer i systemtillgänglighet och att minska dessa så mycket som möjligt. Att åstadkomma detta är ofta tidskrävande och förutsätter allt från arkivering av historisk data, översyn av bevakningsrutiner för exempelvis nattliga batchkörningar till optimering av systemlogik.

Tilliten till systemstödet kan ökas i organisationen genom att hanteringen av störningar och förseningar standardiseras och kommuniceras. Effektiviteten i organisationen ökas genom att medarbetarna känner sig trygga med att de skulle ha blivit informerade om något vore fel, samt att de får löpande uppdateringar när något väl gått snett. Misstänksamhet och osäkerhet gör annars att organisationen bygger upp säkerhetsbuffertar i form av tidsmarginaler, vilket minskar effektiviteten. Ett ramverk för hur eventuella störningar påverkar bokslutstidplanen sparar även tid under bokslutet.

### 2.3.6. Kompetens och sårbarhet

Vi har i årets studie lagt till några tänkbara förbättringsområden avseende kompetens och sårbarhet.

#### *Kompetens hos inrapportörer*

Kompetens hos inrapportörer

Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
1	2	3	4	5
38%	38%	21%	3%	0%

En förutsättning för ett väl fungerande bokslutsarbete är rätt kompetens hos dem som ansvarar för att rapportera in bolagens dataunderlag. Stora delar av arbetet är normalt automatiserat genom att konsolideringssystemets blanketter och formulär fylls i automatiskt med data från källsystemen.

Fullständig automatisering är normalt inte möjlig och ett kvalitetskontrollerande steg med justeringsmöjligheter förblir både nödvändigt och önskvärt. Merparten av respondenterna är nöjda med kompetensen hos sina inrapportörer även om man ibland anger att variationen i kompetens kan vara förhållandevis stor. Den vanligaste orsaken till kompetensproblem anges vara hög personalrotation inom den lokala enheten.

Vid byte av konsolideringssystem sätts inrapportörernas kompetens särskilt på prov. I projekt som vi har haft insyn i har det hänt att medarbetare i för hög utsträckning förlitat sig på ett inlärt eller mekaniskt arbetssätt och att de inte fullt ut har behärskat i vilket sammanhang och i vilket syfte olika aktiviteter utförs. Ett råd kan därför vara att inkludera vissa specifika utbildningar som inte enbart berör det nya systemet i samband med systembyten.

## *Kompetensflaskhalsar inom koncernekonomifunktionen*

Kompetensflaskhalsar koncern

Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
1	2	3	4	5
31%	17%	24%	17%	11%

Koncernekonomifunktionen inbegriper som regel ett antal specialistroller. Vissa företag eftersträvar arbetsrotation och väl dokumenterade arbetssätt. I praktiken hamnar dock många i ett personberoende för nyckelkompetenser. Ett sätt att förstå situationen är att relatera till sårbarhet för sjukdom. Företag klarar generellt kortvarig sjukdom bra, men inte om det berör någon som sitter på nyckelkompetens.

## *Sårbarhet för sjukdom*

Sårbarhet för sjukdom

Fungerar mycket väl		Tydligt förbättringsområde		
1	2	3	4	5
20%	45%	14%	14%	7%

Dagens ekonomiorganisation förväntas vara ett föredöme för kvalitet, effektivitet och kostnadsmedvetenhet. Det sistnämnda har haft påverkan på hur koncernekonomifunktionerna i svenska företag är bemannade. Kommentarer som att ”medarbetare inte får vara sjuka” eller ”då tar vi med oss datorn till sjukhuset” är vanligt förekommande i intervjuerna.

Dokumentation avseende processer och arbetsinstruktioner skulle minska personberoendet. Dock saknas ofta bra och aktuell dokumentation. I de fall dokumentation finns på plats kan problem istället uppstå genom att det saknas en uttalad person som kan täcka upp vid tillfällig frånvaro. Utan praktisk erfarenhet kan det vara svårt att följa även en mycket detaljerad arbetsinstruktion. Som framgår ovan bedömer trots detta de flesta företag att de klarar av eventuell sjukdom förhållandevis väl.



## 2.4. NÅGRA SÄRSKILDA FRÅGESTÄLLNINGAR

### 2.4.1. Systemplattform för inrapporterande enheter

Det är för enkelt att dra slutsatsen att ett snabbt bokslut förutsätter en satsning på standardiserade system. Ett gemensamt system underlättar arbetet men är i sig vare sig en garanti eller ett krav för att bokslutsprocessen skall bli snabb och effektiv. Vidare genomförs större systemprojekt som regel av helt andra drivkrafter än snabbare bokslut. Vår erfarenhet är att cirka 80 procent av förändringarna som leder till ett effektivare och snabbare bokslut är processrelaterade. Resterande 20 procent kan relateras till systemförändringar. De sistnämnda tar dock som regel längre tid att genomföra varför de bör adresseras tidigt i ett utvecklingsarbete av bokslutsprocessen.

Vi har frågat företagen med undantag för de som är bank- eller försäkringsföretag om deras strategi för systemplattform för inrapporterande enheter. Ungefär en tredjedel av respondenterna anger att deras strategi är att skapa en gemensam plattform. Vi har undersökt om det finns någon skillnad i antal dagar som inrapporterande enheter behöver mellan företag som strävar mot en gemensam plattform respektive de som inte gör det. Vi kan inte finna att det finns en systematisk skillnad. Detta utesluter inte att en gemensam plattform skulle kunna ge möjligheter att snabba upp arbetet. Andelen företag som har infört en gemensam systemplattform är väsentligt färre än den tredjedel som har detta som strategi.

Det dominerande affärssystemet i respektive koncern är i majoriteten av fallen SAP följt av Oracle. Cirka en fjärdedel av respondenterna har ett annat affärssystem än dessa båda.

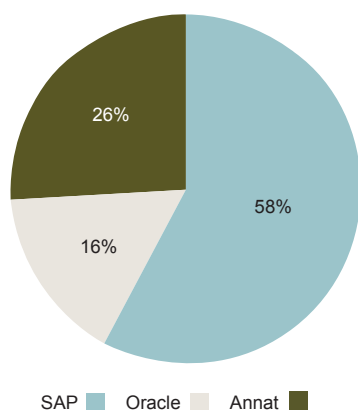


Diagram 9: ERP system hos intervjuade företag

## 2.4.2. Konsolideringssystem

Vi har frågat företagen om vilket konsolideringssystem som de använder och om det utreds eller planeras ett byte av system inom tre år. Resultaten återfinns nedan.

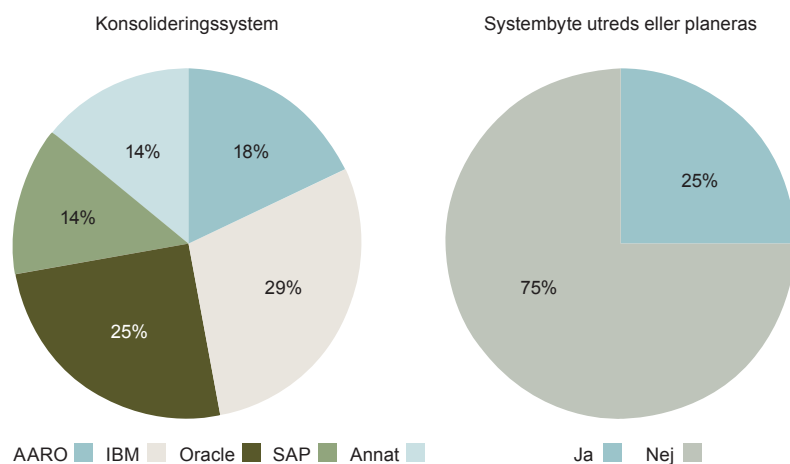


Diagram 10: Konsolideringssystem hos intervjuade företag, andel företag som utreder eller planerar systembyte under kommande tre år

## 2.4.3. Lean

Vi har frågat respondenterna om Lean är ett begrepp som används inom företaget. Vi har även hört oss för om några av de verktyg och principer som förknippas med begreppet, exempelvis dagliga tavelmöten, ständiga förbättringar och standardiserade arbetsrutiner, förekommer inom ekonomiorganisationen. I nedanstående diagram visas hur många av ekonomiorganisationerna som jobbar med Lean eller ständiga förbättringar.

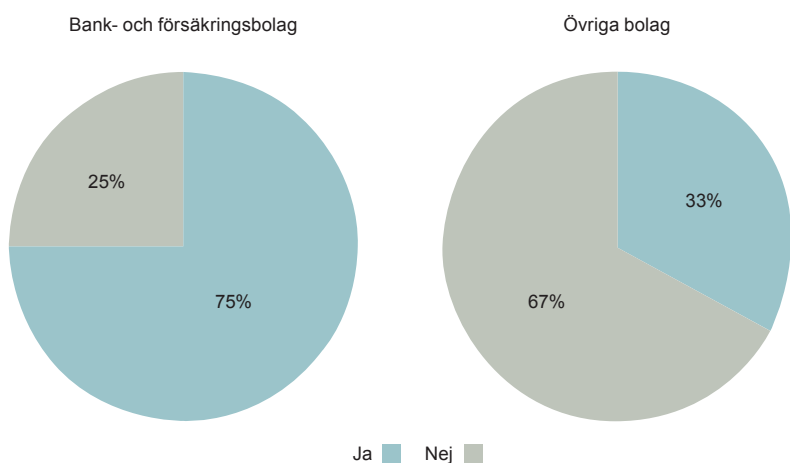


Diagram 11: Andel av intervjuade företag som arbetar med Lean eller ständiga förbättringar

En förutsättning för att lyckas med Lean är att man tar tillvara på medarbetarnas delaktighet och skapar ett genuint engagemang. En sådan kultur kan dock ta lång tid att införa. Vår erfarenhet är att Lean är en utmärkt inspirationskälla för att förbättra bokslutsprocessen. Att helt anpassa en organisation till Lean-filosofin är dock en synnerligen omfattande förändringsresa. Två användbara verktyg är värdeflödeskartläggning och tavelmöten.

Syftet med värdeflödeskartläggningar är att kartlägga och analysera en hel process med målet att göra en ny eller modifierad process som är mer effektiv. Tanken är att identifiera flaskhalsar, icke värdeadderande aktiviteter, köbildning, var det saknas ett standardiserat arbetsätt etc. Värdeflödeskartläggningen är en bra metod för att ge medarbetarna den övergripande bild som behövs för att kunna börja ifrågasätta arbetssätt och arbetsuppgifter som i vanliga fall utförs utan att ifrågasättas.

Syftet med tavelmöten är att etablera ett strukturerat forum att samlas kring för att kontinuerligt diskutera små förändringar. Den stora vinsten är att ta tillvara på alla goda idéer men också att medarbetarna upplever en större delaktighet och engagemang.

Vi kan konstatera att fem av sju bolag som anger att de arbetar med Lean eller ständiga förbättringar har ett snabbare bokslut 2013 jämfört med 2010.

#### 2.4.4. Key Performance Indicators

Vi har frågat respondenterna om de använder sig av Key Performance Indicators (KPIer) för att mäta och följa upp bokslutsprocessen. I de fall KPIer förekommer har dessa noterats och den kompletta listan finns med nedan. Vår erfarenhet är att KPIer utgör ett utmärkt verktyg för att mäta hur bokslutsprocessen utvecklas över tiden och för att identifiera om något område behöver förbättras.

#### *Key performance indicators:*

##### *Kvalitet:*

- » Antalet manuella justeringar
- » Antal omrapporteringar
- » Antal öppnade bolag
- » Bedömd kvalitet
- » Värdet av I/C som ej matchar
- » Avvikelse mellan preliminär och slutlig rapport
- » Ranking på e.com

##### *Tid:*

- » Andel rapportering i tid
- » Andel rapportering efter deadline
- » Andel av konsolideringsaktiviteterna som färdigställs i tid
- » Tid för att färdigställa bokslut
- » Svarstid inrapporterande bolag
- » Antal arbetsdagar för konsolidering
- » Antal arbetsdagar till klar I/C
- » Arbetsdagar till klar kassaflödesanalys
- » Antal arbetsdagar till publicering
- » Preliminär rapport i tid

##### *System:*

- » Antalet konsolideringskörningar
- » Tillgänglighet för konsolideringssystemet

## *3. Erfarenheter från snabba bokslut*

### **3.1. HUR GÅR MAN TILLVÄGA FÖR ATT SNABBA UPP BOKSLUTET?**

Vi vill framhålla följande områden som viktiga när ett företag vill korta sin bokslutsprocess.

#### *Jobba smartare, inte hårdare*

Det är skadligt för verksamheten att förvänta sig att människor ska jobba hårdare. Många ekonomer är redan idag hårt pressade av bokslutsarbetet och att bara ta bort tid utan att arbeta aktivt med förändringsarbete riskerar att motverka själva syftet med förändringen. Vår erfarenhet är att ett väl genomfört projekt frigör tid för medarbetarna samtidigt som bokslutet produceras snabbare. En förutsättning är dock att arbetet fokuseras på att jämma ut arbetsbelastningen över månaden och minska stressen under själva bokslutet. Första steget är att inse att lösningen inte är att arbeta hårdare med oförändrat arbetssätt.

#### *Gör tidiga och korrekta reserveringar och avsättningar*

Avsättningar och reserveringar som kräver någon form av värdering och analys kan som regel göras före månadsskiftet med bibehållen eller höjd kvalitet, vilket förutsätter ökad användning av estimat och att tydliga signaler och instruktioner kommuniceras inom organisationen. Detta är ett viktigt steg för att förbereda bokslutet och minska stressen under de mest kritiska dagarna.

#### *Optimerat bokslutschema*

Ett koncerngemensamt bokslutschema som gradvis anpassas till de nya tidskraven bör utvecklas, liksom ett tydligt ”end-to-end” processägarskap från stängning av leverantörsreskontran till färdig bokslutsrapport. Beroenden mellan olika aktiviteter skall analyseras och det måste tydliggöras i vilken ordning aktiviteter bör utföras för att eliminera onödig väntan.

#### *Undvik ”Big Bang”*

Det är viktigt att hitta rätt takt i förändringen – undvik en ”Big Bang” där flera dagar tas bort på en gång. Hitta månadsbokslut då det är lämpligt att ta bort en dag och engagera medarbetarna i att själva få analysera hur de kan utnyttja tiden bättre.

#### *Optimera arbetsflödet*

Arbetsflödet kan optimeras genom att begränsa antalet organisatoriska överlämningar. Ifrågasätt befintliga aktiviteter och etablera ett standardiserat arbetssätt över alla enheter. Där flaskhalsar identifieras är det viktigt att bredda kompetensen. Eftersträva ökad parallellitet i arbetet.

#### *Samma fokus på månadsrapporterna*

Försäljning, kostnader och balansposter ska rapporteras med samma kvalitet varje månad – inte bara vid kvartal och årsbokslut. Undvik genvägen att viktiga avstämningar endast görs kvartalsvis för att spara tid. Vår erfarenhet är att bokslutsprocesser bör hållas så lika över tiden som möjligt, eftersom

det ökar kvaliteten och skapar trygghet i olika arbetsmoment. Övergången till kvartalsavstämningar fungerar ofta bra initialt men så småningom ökar osäkerheten och risken för överraskningar.

## *Involvera hela företaget*

Ett effektivt bokslutsarbete börjar inte hos företagets ekonomer. Det är datakvalitet vid källan som är nyckeln och det uppnås inte utan att hela organisationen engageras. Detta är ett av de svåraste områdena att lyckas med och förutsätter enligt vår erfarenhet ett tydligt och uthålligt stöd från företagets ekonomichef.

## *Åtgärda problemkällorna*

All form av justering och felrättning är en signal om att något inte är som det borde i processen. Ett långsiktigt arbete fokuserat på "rätt från början" är den kanske viktigaste ingrediensen i ett snabbare bokslutsarbete. Genom att eliminera själva orsaken till olika problem driver den högre hastigheten kvalitet. En effektiv bokslutsprocess handlar om att genomföra ett stort antal små processförändringar som tar sikte på ett gemensamt mål. En viktig aktivitet är att analysera varje bokslut och alla störningar i detalj för att därefter försöka åtgärda dessa till nästa bokslut.

## 3.2. Best practice-process i inrapporterande enheter

Följande best practice-process har tagits fram med utgångspunkt i de snabbare bokslutsprojekt som Cavendi deltagit i samt utifrån information från intervjuerna i studien. Processen innehåller även ett par områden som inte diskuterats i rapporten.

Funktion	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
1. Löner					1.1;1.2	1.3				
2. Kundreskontra	2.1			2.2	2.3;2.4	2.5;2.6				
3. Leverantörsreskontra			3.1		3.2;3.3					
4. Anläggningstillgångar				4.1;4.2						
5. Lager		5.1			5.2					
6. Kassa						6.1				
7. Stängning	7.1					7.2	7.3			
8. Konsolidering							8.1	8.2		8.3

Diagram 12: Best practice-process

### **1. Löner**

- 1.1. Periodisera löner och semesterskuld
- 1.2. Slutför bokning av lönekostnader i huvudboken
- 1.3. Kvalitetssäkra lönekostnader i huvudboken

### **2. Kundreskontra**

- 2.1. Deadline manuell intern fakturering
- 2.2. Fakturera återkommande fakturor
- 2.3. Reservera osäkra fordringar
- 2.4. Färdigställ all fakturering
- 2.5. Stäng kundreskontran
- 2.6. Reservera intäkter i huvudbok

### **3. Leverantörsreskontra**

- 3.1. Genomför vidarefakturering
- 3.2. Reservera ej inkomna leverantörsfakturor
- 3.3. Stäng leverantörsreskontran

### **4. Anläggningstillgångar**

- 4.1. Uppdatera anläggningsregister
- 4.2. Beräkna avskrivningar

### **5. Lager**

- 5.1. Beräkna inkurans
- 5.2. Inventera och värdera lager

### **6. Kassa**

- 6.1. Avstämning mot bank

### **7. Stängning**

- 7.1. Reserveringar och avsättningar dag -5 till +1
- 7.2. Kvalitetsgranska huvudboken
- 7.3. Kvalitetssäkra och stäng huvudbok

### **8. Konsolidering**

- 8.1. Sista dag för I/C-rapportering
- 8.2. Sista rapporteringsdag
- 8.3. RR & BR klar för koncernen

### 3.3. NÅGRA PROJEKTERFARENHETER

#### *Organisation*

Hur ett projekt för att snabba upp bokslutet ska organiseras och drivas är beroende av hur långt företaget harmoniserat och centraliserat sina ekonomiprocesser. En koncern med standardiserade processer, gemensamma system och väl fungerade Finance Shared Service Centers kan med fördel driva ett centraliserat initiativ medan en koncern där dotterbolagen har egna ekonomiprocesser och systemlösningar bör driva ett antal lokala projekt, gärna stöttade av gemensamma resurser.

Det finns med andra ord inget på förhand rätt eller fel sätt att organisera ett snabbare bokslutsprojekt. Oavsett val av organisation är det avgörande att det finns ett tydligt ägarskap för samtliga organisatoriska nivåer och arbetsströmmar. Vidare är det viktigt att inse att bokslutsprojekt inte enbart berör ekonomifunktionen. I princip bör samtliga administrativa processer inkluderas i arbetet.

#### *System*

Större systemförändringar är inte en nödvändig förutsättning för att kunna snabba upp bokslutet. I de flesta fall räcker det med att förändra de bakomliggande processerna och inom specifika områden göra begränsade systemjusteringar. För att undvika att onödiga resurser läggs på systemfrågor är det angeläget att redan under förstudien ha ett kritiskt förhållningssätt till föreslagna åtgärder som innebär systemförändringar i någon form. De systemförändringar som genomförs bör vara avgörande för projektets genomförande.

Det behöver inte vara en nackdel att en koncern eller vissa dotterbolag parallellt med bokslutsprojektet implementerar ett ERP-system. Fördelen är att systemet då kan anpassas och konfigureras med utgångspunkt från ett effektivt bokslutsarbete. ERP-system är förhållandevis flexibla under konfigurationsfasen men förändringar efter fullbordat idrifttagande blir som regel kostsamma.

#### *Process*

Ett bolags processer kan vara mer eller mindre standardiserade. Ett projekt för att snabba upp bokslutet måste beakta att det kan vara betydligt svårare att korta ledtiden för en viss process med en halv arbetsdag än att korta en annan med tre arbetsdagar. Det går med andra ord inte att uppskatta förändringsarbetets omfattning endast baserat på hur många arbetsdagar nuvarande process kräver i förhållande till framtida ledtidskrav.

Vi rekommenderar att Finance Shared Service Centers, om organisationsformen förekommer inom företaget, är djupt involverade i utvecklingen av det nya bokslutsschemat. När den nya tidplanen tas fram är det betydelsefullt att den är så pass utmanande att organisationen upplever att nuvarande arbetssätt måste ändras. Om målet upplevs för enkelt är risken stor att organisationen snarare väljer att öka arbetsinsatsen i stället för att förbättra de underliggande processerna. Resultatet kan bli att man arbetar hårdare istället för smartare. Att hitta ett balanserat mål som är utmanande men genomförbart för bolaget som helhet är en av de viktigaste förutsättningarna för ett lyckat projekt.

I de fall projektet väljer att låta separata arbetsgrupper utveckla olika processer är det väsentligt att det finns en aktiv samordning så att de nya processerna fungerar väl tillsammans. En metod som vi funnit fungera väl är att låta en central projektrepresentant medverka i samtliga utvecklingsgrupper.

Avstämning av interna mellanhavanden är en process som ofta kräver speciell uppmärksamhet. Inte sällan är avstämningar på koncernnivå mycket resurskrävande och differenser kan vara svåra att reda ut. En bra process för avstämningar kan se ut på olika sätt beroende på hur harmoniserade ekonomiprocesser koncernens bolag har. Generellt finns det dock några komponenter som är viktiga att beakta:

- » Bolagen bör ha väl fungerande underliggande faktureringsprocesser med hög frekvens. Om vissa bolag med många försäljningstransaktioner endast fakturerar sin motpart i slutet på månaden blir belastningen hos mottagaren resurskrävande, vilket försvårar avstämningen av reskontrorna. Löpande fakturering är att föredra.
- » Det måste finnas ett kontrollsystem som möjliggör att enheterna själva identifierar och hanterar differenser. Om avvikelser endast hanteras på koncernnivå blir processen tung och tidskrävande.
- » Avstämning av interna mellanhavanden bör ske månatligen. Ju längre fram i tiden avstämningen genomförs från det att fakturan ställs ut desto svårare är det att reda ut en differens. En preliminär avstämning bör även ske innan månadsskiftet för de fakturor som ställts ut fram till en fastställd tidpunkt. På så sätt reduceras antalet fakturor som måste stämmas av mitt i bokslutsarbetet, vilket jämnar ut arbetsbelastningen. Inför en tidig första rapporteringsdag för interna mellanhavanden för att initiera avstämningsarbetet.
- » För att undvika att vissa interna fakturor blir föremål för långdragna dispyter med påföljande utredningsarbete under bokslutet bör det bolag som har fordran bestämma. Mitt i månaden kan diskussionen mellan parterna återupptas och faktureringen justeras om nödvändigt.

Vi på Cavendi delar gärna med oss av våra erfarenheter så tveka inte att kontakta någon av författarna om du har frågor efter att ha tagit del av Bokslutsbarometern 2013.

## Författarna

---



**Jonas Höijer** är kanske Sveriges mest erfarna konsult inom "Snabba bokslut". Han har under många år drivit framgångsrika projekt inom området, rådfrågats som extern expert samt anlitats som talare på olika seminarier. Jonas är partner inom Cavendi Management Consulting. Han har en gedigen erfarenhet av att arbeta som managementkonsult med internationella uppdrag och är specialiserad på verksamhetsutveckling och ekonomistyrning. Jonas är civilingenjör från Industriell Ekonomi, KTH, och har en executive MBA från Handelshögskolan i Stockholm.

---



**Åke Magnusson** har mångårig konsulterfarenhet med inriktning organisation, verksamhetsutveckling, ekonomistyrning, internkontroll och utveckling av ekonomisystem. Åke är partner inom Cavendi Management Consulting. Han har lett eller svarat för expertstöd i ett stort antal förändringsprojekt inom ovanstående områden. Åke är docent i företagsekonomi och var under perioden 1995–2004 adjungerad professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Åke är flitigt anlitad som föredragshållare och är författare till ett flertal publikationer, bland annat om utformning och införande av ekonomisystem.

---



**Josefin Sundström** är konsult inom Cavendi Management Consulting med inriktning mot processutveckling och förändringsledning. Josefin har en gedigen erfarenhet av Lean. Hon har medverkat i ett flertal nationella och internationella uppdrag, bland annat byte av koncernkonsolideringssystem. Josefin är civilingenjör från KTH där hon studerat Industriell ekonomi.

---



## Om Cavendi

Cavendi är ett latinskt ord och kan fritt översättas ”dra försorg om, vara aktsam om någons bästa”. Det uttrycker på ett utmärkt sätt vår ledstjärna; att i varje uppdrag ge våra kunder vårt bästa kunnande och vårt största engagemang.

Cavendi erbjuder anpassade, effektiva och kundspecifika lösningar för högre beslutsfattare i deras arbete att utveckla och effektivisera sin verksamhet. Genom vår kunskap och erfarenhet bidrar vi till att skapa varaktiga resultat i varje uppdrag.

### Våra kunskapsområden inom ekonomi och finans

#### **Business performance improvements**

- » Intäktsförbättring, kostnadseffektivisering, kapitaloptimering

#### **Performance management**

- » Affärsplanering, budgetering, prognostisering, styrmodeller, managementrapportering

#### **Finance function excellence**

- » Utveckling och effektivisering av ekonomi-funktionens processer
- » Controllerrollen
- » Shared services

#### **Risk and capital management & Regulatory compliance**

- » Införande eller förbättring av riskhantering och kapitalplanering
- » Efterlevnad av regelverk (SOX; Solvens II, IFRS, Basel II & III etc)

#### **Investment valuation**

- » Investeringsutvärdering

#### **Finance & business systems**

- » Utvärdering och införande av ekonomi- och affärssystem

Vi arbetar *för* dig genom att skapa lösningar som fungerar, engagerar och motiverar. Vi har rötterna i ett av Sveriges äldsta managementkonsultbolag och har djup tro på att i ord och praktisk handling integrera forskarvärldens teoretiska precision med organisationens praktiska verklighet.

Vi är alla managementkonsulter, några med bakgrund från de stora internationella konsultföretagen, andra med seniora linjebefattningar på meritlistan, men alla med en passion för att lösa verklighetens problem.

Vi arbetar *med* dig och din organisation. Detta är självklart för oss. Vårt arbetssätt kännetecknas av det nära samarbetet mellan klient och konsult. Vi kombinerar djup erfarenhet, analytisk skärpa och kompetens med ett pragmatiskt och engagerat angreppssätt.

Våra mest erfarna konsulter har varit verksamma i över 20 år. Vi vågar nog påstå att vi har mött de flesta utmaningar och problemställningar som en managementkonsult kan ställas inför.

*Välkommen till Cavendi.*



# Cavendi

MANAGEMENT CONSULTING

Telefon 08-410 829 50

[info@cavendi.se](mailto:info@cavendi.se)

[www.cavendi.se](http://www.cavendi.se)

Besöksadress:

Birger Jarlsgatan 32 b,

114 29 Stockholm

ISBN 978-91-979645-0-0