

CAVENDI MANAGEMENT REPORT

BOKSLUTSBAROMETERN 2016

Cavendi
MANAGEMENT CONSULTING

Förord

Det ställs allt större krav på ekonomifunktionen i stora svenska företag. Företagsledning och medarbetare förväntar sig att ekonomifunktionen arbetar med framåtriktade och affärsstödande aktiviteter samtidigt som funktionen ska 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 med månads- och kvartalsbokslut 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 internfakturering i dotterbolagen till publicering av information till marknaden. Undersökningen 2010 riktades mot OMX30-företagen där 18 företag medverkade.

Studien har rönt ett stort intresse. Vi bestämde oss därför att upprepa den 2013 för att undersöka om det skett några väsentliga förändringar sedan 2010. Vi kallade då rapporten för "Bokslutsbarometern" för att markera att vi hade för avsikt att upprepa studien med jämna mellanrum. Vi följer nu upp detta löfte och redovisar i denna rapport resultaten från vår tredje rapport om bokslutsarbetet i stora svenska företag. I denna studie har totalt 28 bolag medverkat, varav 19 tillhör OMX30-listan. Av bolagen medverkade 21 stycken i studien 2013 och 14 år 2010. Datainsamlingen har i huvudsak skett under perioden februari till augusti 2016.

I år liksom 2013 och 2010 kan vi konstatera att många företag arbetar aktivt med att effektivisera och snabba upp bokslutsprocessen. Företagen i studien bekräftar vår tidigare slutsats att de inte ser några vinster med att påskynda processen mer än till runt omkring arbetsdag fem. De bolag som redan uppnått ett snabbt och effektivt bokslut ligger kvar på motsvarande resultat som 2013. Vår bedömning är att svenska storföretag generellt kommit långt i detta arbete, men att det för ett flertal fortfarande finns stora vinster att göra. Vår förhoppning är att studien ska lämna ett bidrag till detta viktiga förändringsarbete genom att visa på svenska förebilder och bidra med kunskap om hur arbetet kan bedrivas.

Vi vill framföra ett stort tack till de medverkande företagen för deras tid och intresse: Alfa Laval, Apoteket, Assa Abloy, Atlas Copco, Boliden, Electrolux, Ericsson, Handelsbanken, Investor, JM, Lantmännen, MTG, NCC, Nordea, PEAB, Postnord, Sandvik, SCA, Scania, Securitas, Skanska, SKF, SSAB, Swedbank, Swedish Match, Tele2, Telia och Vattenfall.

Stockholm, november 2016

Jonas Höjer

Martin Öhrberg

Nataly Brofeldt

Cavendi Management Consulting

Sammanfattning

Denna rapport beskriver resultatet av en studie av processen för månads- och kvartalsbokslut i 28 större svenska företag som genomförts under 2016. Studien är en upprepning av en liknande studie från 2013 och 2010. År 2016 deltog 28 företag i studien. Motsvarande antal 2013 var 27 och 18 år 2010.

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.

Det snabbaste OMX30-bolaget i årets studie, Assa Abloy, är klara med balansräkningen för internt bruk under arbetsdag +5, vilket är samma tidpunkt som 2013 men en dag snabbare än kortaste tiden 2010. Det snabbaste bolaget i studien är klart med balansräkningen för internt bruk under arbetsdag +4. För de 21 bolag som var med även i studien 2013 har medelvärdet på tiden fram till fastställd balansräkning reducerats med 0,7 arbetsdagar till +6,5. Av de 21 bolag som deltog i studien 2013 har 11 stycken kortat totaltiden för sina processer fram till fastställd balansräkning. I genomsnitt har dessa bolag kortat processen med 1,4 arbetsdagar.

Mediantiden från första arbetsdagen i månadsskiftet till publicering till marknaden är oförändrat 16 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 sex arbetsdagar. Den kortaste publiceringstiden 2016 är 12 arbetsdagar och den längsta 33 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 anse det 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. Vi kan konstatera att bolag som har samma process för månad och kvartal i snitt är 3,6 dagar snabbare med att få fram en balansräkning för internt bruk jämfört med övriga bolag. 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 en tredjedel av de 28 respondenterna svarar att de bedömer att tiden för bokslut kommer att kortas under de kommande tre åren, jämfört med drygt hälften 2013.

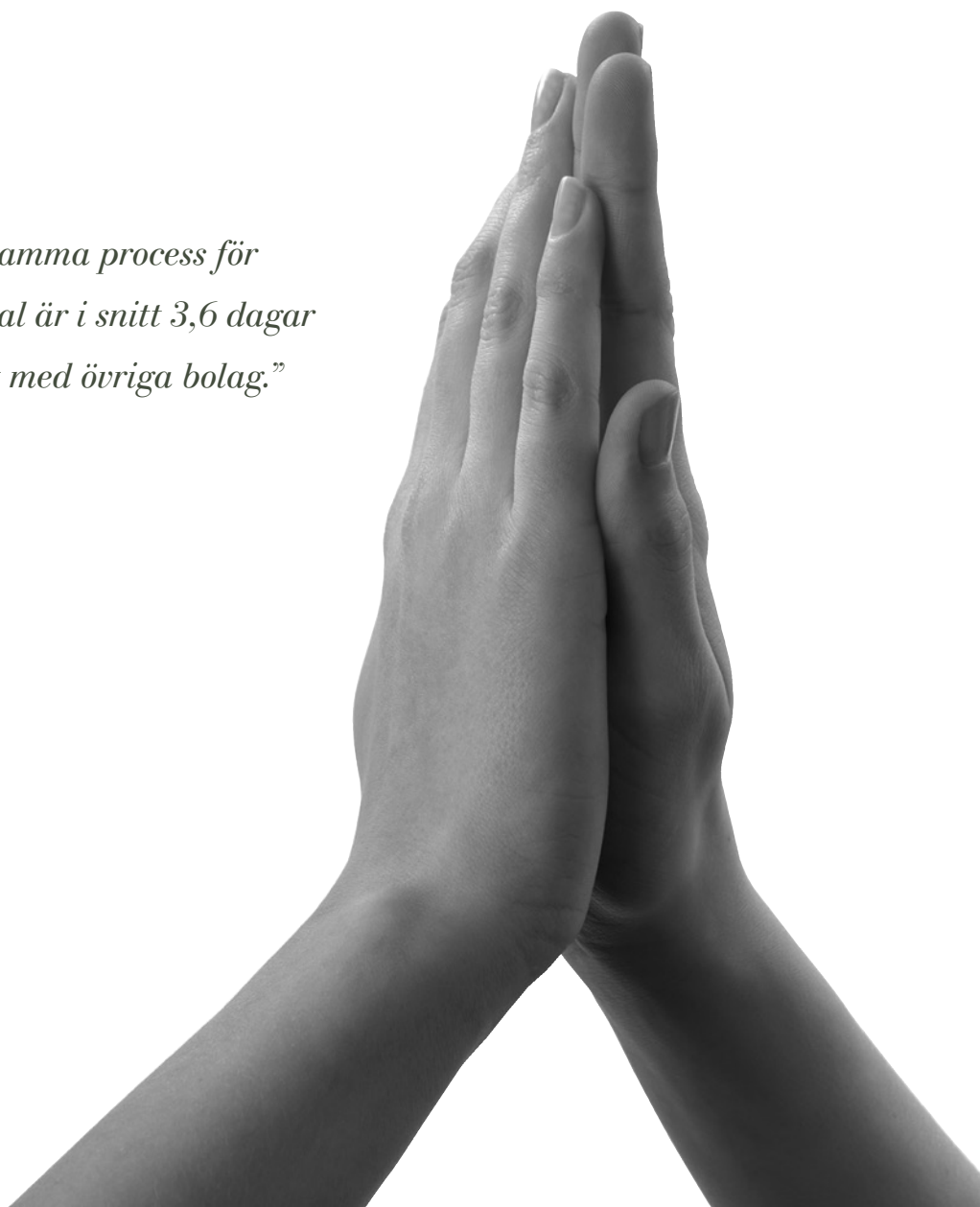
De företag som lyckats korta tiden för bokslut och rapportering har arbetat aktivt med att förbereda bokslutet och jämna ut arbetsbelastningen. Generellt menar vi att dessa företag ofta lyckas kombinera hög kvalitet med tidig framställan av information, vilket i sin tur möjliggör för medarbetarna att fokusera på andra värdeskapande aktiviteter. En av svårigheterna för funktioner som

arbetar med bokslut är att organisationen måste dimensioneras efter arbetstopparna, vilket över tid tenderar att leda till stora skillnader i arbetsbelastning med reducerad effektivitet som följd.

Det vanligaste förbättringsområdet är att minska sårbarheten för sjukdom inom koncernekonomi. Vi ser att en väsentligt större andel av respondenterna anger att de är nöjda med hur de hanterar kompetensflaskhalsar inom koncernekonomi 2016 jämfört med 2013, samtidigt som betydligt fler av företagen uppger att de ser sena justeringar på koncernnivå som ett förbättringsområde jämfört med 2013. En annan observation är att bolag som ”tar in sina rapporteringsenheter på en rak linä”, det vill säga att de inte gör subkonsolideringar ute i verksamheten, har en färdig balansräkning för koncernen klar drygt två dagar tidigare än övriga bolag.

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 är pådrivande i arbetet med att korta tiden för bokslut och syftet är som regel att höja kvaliteten och frigöra tid för andra aktiviteter.

”Bolag som har samma process för månad och kvartal är i snitt 3,6 dagar snabbare jämfört med övriga bolag.”





Innehåll

1. INLEDNING	8
1.1. Bakgrund och metod	8
1.2. Fördelen med snabba bokslut	9
2. UNDERSÖKNINGENS RESULTAT	12
2.1. Övergripande sammanställning av bokslutstiderna	12
2.2. Färdigtidpunkten för olika enskilda bokslutsaktiviteter	15
2.2.1. Olika färdigtidpunkter i bokslutsprocessen	15
2.2.2. Resultatsammanställning per bokslutsaktivitet	18
2.2.3. Rapportering till den externa marknaden	21
2.3. Förbättringsområden i bokslutsprocessen	24
2.3.1. Intercompany mismatch	26
2.3.2. Sena justeringar i inrapporterande enheter	27
2.3.3. Sena justeringar koncernnivå	28
2.3.4. Sen fakturering	28
2.3.5. Bristande systemfunktionalitet	29
2.3.6. Bristande systemstabilitet och prestanda	30
2.3.7. Kompetens hos inrapportörer	30
2.3.8. Kompetensflaskhalsar inom koncernekonomifunktionen	31
2.3.9. Sårbarhet för sjukdom	32
2.4. Övriga frågeställningar	32
2.4.1. Systemplattform för inrapporterande enheter	32
2.4.2. Konsolideringssystem	33
2.4.3. Lean	34
2.4.4. Koncernekonomifunktionens roll och ansvar	34
3. VAD KÄNNETECKNAR ETT SNABBT BOKSLUT?	36
3.1. "Hårda kännetecken" – tidplan och tekniker	36
3.2. "Mjuka kännetecken" – ansats och kultur	41
3.3. Faktorer som underlättar ett snabbt bokslut	43
4. HUR ÅSTADKOMMER MAN ETT SNABBT BOKSLUT?	44
4.1. Hur ser förändringsprocessen ut?	44
4.2. Hur organiserar man bäst förändringsarbetet?	46
BILAGA 1	47
FÖRFATTARNA	48
OM CAVENDI	49

1. Inledning

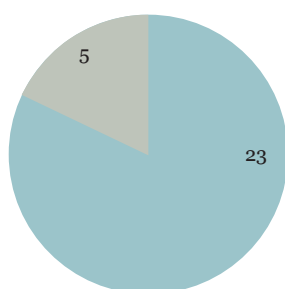
1.1. BAKGRUND OCH METOD

Cavendi har medverkat i ett flertal projekt med syfte att snabba upp färdigställandet av kvartals- och månadsbokslut. Vi får ofta frågan om hur andra företag gör. År 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 har sedan upprepat studien två gånger – 2013 och i år (2016). Föreliggande rapport beskriver årets resultat. Rapporten innehåller också vår syn på viktiga framgångsfaktorer för att effektivisera och snabba upp bokslutsprocessen.

Genom intervjuer har vi fått information från 28 större svenska bolag om deras bokslutsprocess, varav 19 är noterade på OMX30-listan. I nedanstående figur anges några karakteristika för de medverkande bolagen i årets studie.

Noterade och onoterade bolag



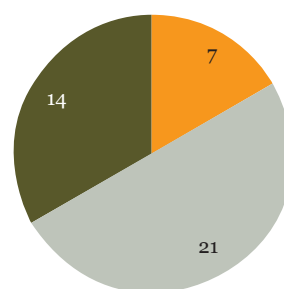
■ Noterade bolag
■ Onoterade bolag

Branshindelning



■ Bygg
■ Industri
■ Tjänster
■ Konsument
■ Energi och råvaror
■ Finansiella tjänster
■ Telekom och media

Tidigare deltagande



■ Nya 2016
■ Deltagit sedan 2013
■ Deltagit sedan 2010

Diagram 1: Medverkande bolag

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 70 frågor har ställts indelade efter följande områden: generella frågor, bokslutsprocessen, konsolideringsprocessen, förbättringsområden och förbättringsmetoder, koncernredovisningsfunktionens roll och ansvarsområde samt ny teknologi. Respondenterna fick efter intervjun det ifyllda frågeformuläret för granskning. Intervjuerna har i huvudsak genomförts under perioden februari till augusti 2016. De som intervjuats har varit koncernredovisningschef, ekonomichef eller motsvarande.

1.2. FÖRDELEN MED SNABBA BOKSLUT

Det är naturligtvis viktigt att företagets 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

Ett snabbt bokslut 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. En förutsättning för att kvalitetsförbättringen ska 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. Bokslutsperioden blir 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.

”Ett snabbt bokslut med hög kvalitet kan enligt vår mening ses som en katalysator för att uppnå en effektiv ekonomifunktion med hög arbetstillfredsställelse.”





”Drygt en tredjedel av de 28 respondenterna bedömer att tiden för bokslut kommer att kortas under de kommande tre åren, jämfört med drygt hälften 2013.”

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 tidplan och arbetsåtgång. Årsbokslutet har dock inte analyserats närmare.

Vi har delat in bokslutsprocessen i följande tre huvudsteg:

- » Stängning av huvudböcker och rapportering (arbetsdag 1 till sista rapporteringsdag).
- » Konsolidering (sista rapporteringsdag till färdig balansräkning för koncern).
- » Rapportering (färdig balansräkning för koncern till intern kvartalsrapport).

Diagrammet på motstående sida visar en övergripande sammanställning av bokslutstiderna för samtliga tillfrågade företag.



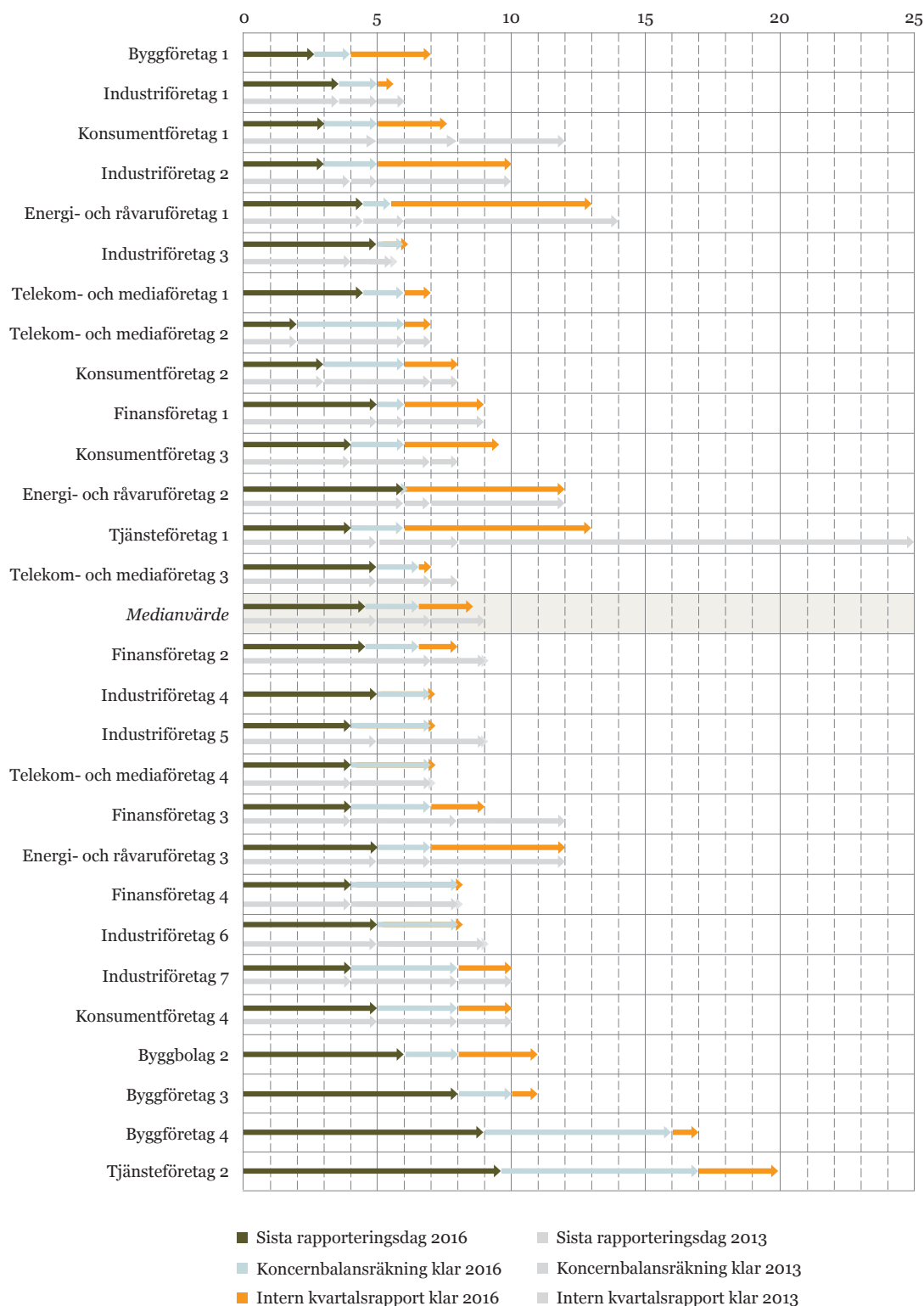


Diagram 2: Bokslutsprocessens längd

Den totala tiden för att genomföra bokslutet skiljer sig förhållandevis mycket mellan de snabbaste och långsammaste bolagen. Det OMX30-företag som blir klar snabbast, Assa Abloy, har en färdig balansräkning för internt bruk klar redan arbetsdag +5. Assa Abloy är även snabbast klar med den interna kvartalsrapporten till ledningen, vid lunchtid arbetsdag +5, av alla medverkande bolag. Ett bolag utanför OMX30 har en balansräkning klar för internt bruk redan arbetsdag +4. Det långsammaste företaget i studien har en färdig balansräkning arbetsdag +17 och medianföretaget är färdigt vid lunchtid arbetsdag +7.

För de 21 bolag som även deltog i studien 2013 har medianvärdet för sista rapporteringsdag från dotterbolagen minskat från lunchtid arbetsdag +5 till arbetsdag +4. Medianföretaget har en färdig balansräkning arbetsdag +6 jämfört med arbetsdag +7 år 2013. Medianföretaget färdigställer den interna kvartalsrapporten till ledningen på arbetsdag +8 jämfört med arbetsdag +9 år 2013, se figur nedan. Medelvärden på tiden fram till färdigställd balansräkning har reducerats med 0,7 arbetsdagar mellan 2013 och 2016.

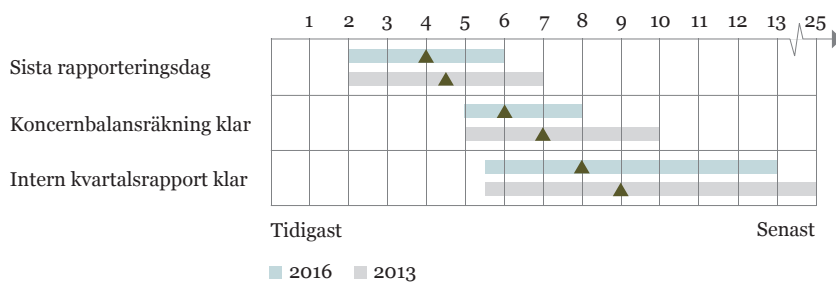


Diagram 3: Förändring i bokslutsprocessen mellan 2013 och 2016

Av de 21 bolag som deltog i studien 2013 har 11 stycken kortat totaltiden för sina processer fram till fastställd balansräkning. I genomsnitt har dessa bolag kortat processen med 1,4 arbetsdagar. Ett bolag har reducerat bokslutstiden med hela tre arbetsdagar till arbetsdag +5.

Företaget med tidigaste sista rapporteringsdag för dotterbolagen såväl 2013 som 2016 har inte kortat tiden ytterligare och sista rapporteringsdag är fortfarande arbetsdag +2.

Vi kan alltså konstatera att många av företagen har arbetat med att snabba upp bokslutet sedan 2013. Drygt en tredjedel av de 28 respondenterna svarar att de bedömer att tiden för bokslut kommer att kortas under de kommande tre åren, jämfört med drygt hälften 2013. Detta skulle alltså kunna innebära att den höga förändringstakten kommer att avta något då flera av de största bolagen i Sverige har kommit ner på tider som de bedömer som tillräckligt snabba.

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:

Bokslut i dotterbolag:

Sista dag för intercompanyfakturering (I/C) (manuell)

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

Stängning huvudboken (GL)

Den senaste tidpunkt när bokningar kan ske för den gångna perioden i dotterbolagens huvudböcker.

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 till koncernen

Samma tidpunkt som sista rapporteringsdag till koncern.

Konsolidering:

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.

Rapportering:

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.



”Vi har nu i ett decennium medverkat till att förbättra bokslutsprocessen i en rad olika företag och samtidigt tagit del av deras erfarenheter och lärdomar.”

Jonas Höjer, Cavendi Management Consulting

2.2.2. Resultatsammanställning per bokslutsaktivitet

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

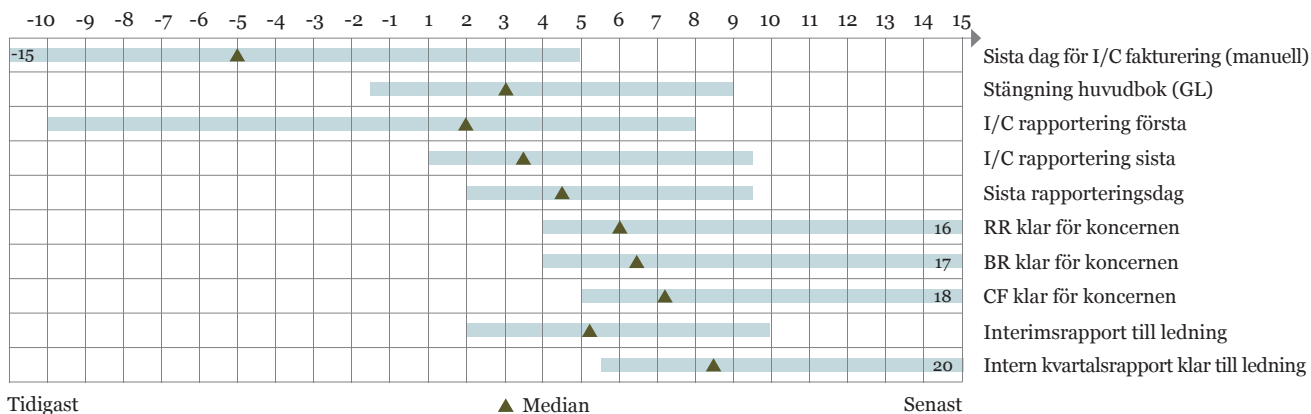
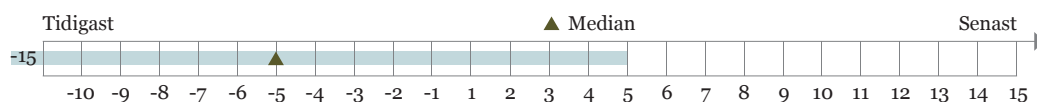


Diagram 4: Översikt bokslutsprocessen

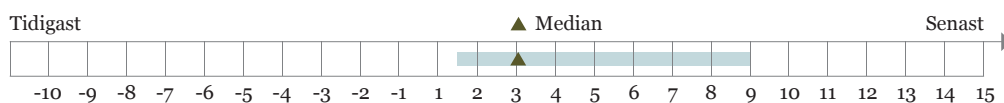
Sista dag för intercompanyfakturering (I/C) (manuell)

Spridningen för manuell intern fakturering är stor mellan bolagen. Tidigast sista dag för I/C-fakturering är arbetsdag -15 medan den senaste är arbetsdag +5, det vill säga 20 dagars skillnad mellan det första och sista bolaget. Medianbolaget har en deadline för intercompanyfakturering på arbetsdag -5.



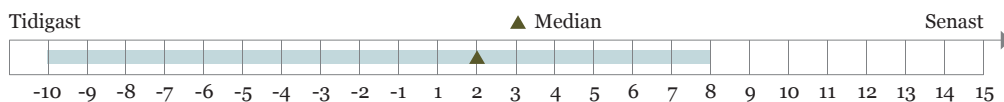
Stängning huvudboken (GL)

Det snabbaste bolaget stänger sin huvudbok lunchtid arbetsdag +2 och det senaste bolaget arbetsdag +9. Medianbolaget stänger huvudboken arbetsdag +3.



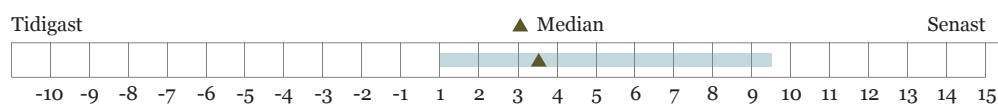
Första dag för inrapportering av I/C till koncernen

Första dag för inrapportering av I/C till koncernen är för det snabbaste bolaget arbetsdag -10 och för det senaste bolaget arbetsdag +8. Medianbolaget rapporterar arbetsdag +2.



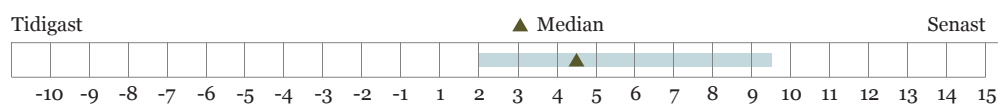
Sista dag för inrapportering av I/C till koncernen

Sista dag för inrapportering av I/C till koncernen är för det snabbaste bolaget arbetsdag +1 och för det senaste bolaget vid lunchtid arbetsdag +10. Medianbolaget rapporterar vid lunchtid arbetsdag +4.



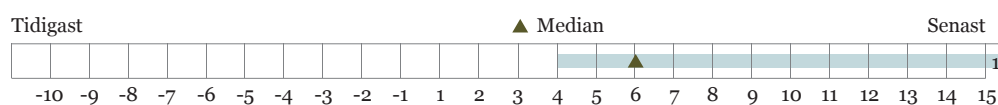
Sista rapporteringsdag till koncernen

Det tidigaste bolaget erhåller all ekonomisk information från inrapporterande enheter arbetsdag +2 och det senaste bolaget vid lunchtid arbetsdag +10. Medianbolaget stänger för inrapportering vid lunchtid arbetsdag +5.



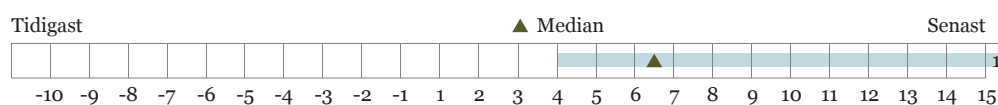
Resultaträkning (RR) klar för koncernen

Det första företaget är klart med en fullt konsoliderad resultaträkning arbetsdag +4, medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +16. Medianbolaget är klart arbetsdag +6.



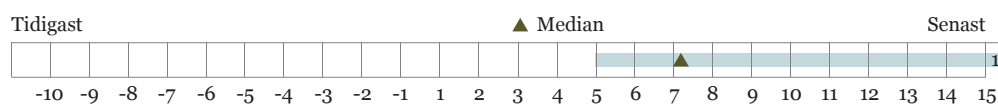
Balansräkning (BR) klar för koncernen

Det första företaget är klart med en fullt konsoliderad balansräkning arbetsdag +4, medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +17. Medianbolaget är klart vid lunchtid arbetsdag +7.



Kassaflödesanalys (CF) klar för koncernen

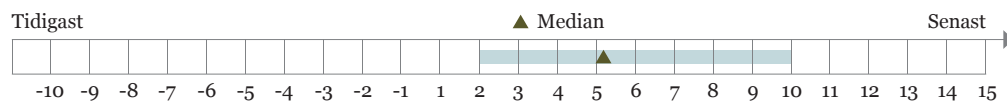
Det första företaget är klart med en kassaflödesanalys arbetsdag +5, medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +18. Medianbolaget är klart arbetsdag +7,25¹.



¹. Medianen är det mittersta värdet efter att samtliga värden har sorterats i storleksordning. I de fall det saknas ett enskilt mittvärde beräknas medianen som medelvärdet av de två mittersta värdena.

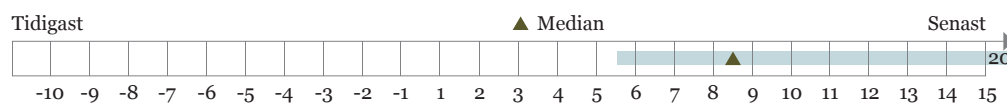
Interimsrapport till ledningen (flash)

Det snabbast bolaget har informationen färdig för internt bruk arbetsdag +2 medan det långsamaste är klart arbetsdag +10. Medianbolaget har uppgifterna arbetsdag +5,25.



Kvartalsrapport klar till ledning

Det första företaget är klart med kvartalsrapporten vid lunchtid arbetsdag +6 medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +20. Medianbolaget är klart vid lunchtid arbetsdag +9.



2.2.3. 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.

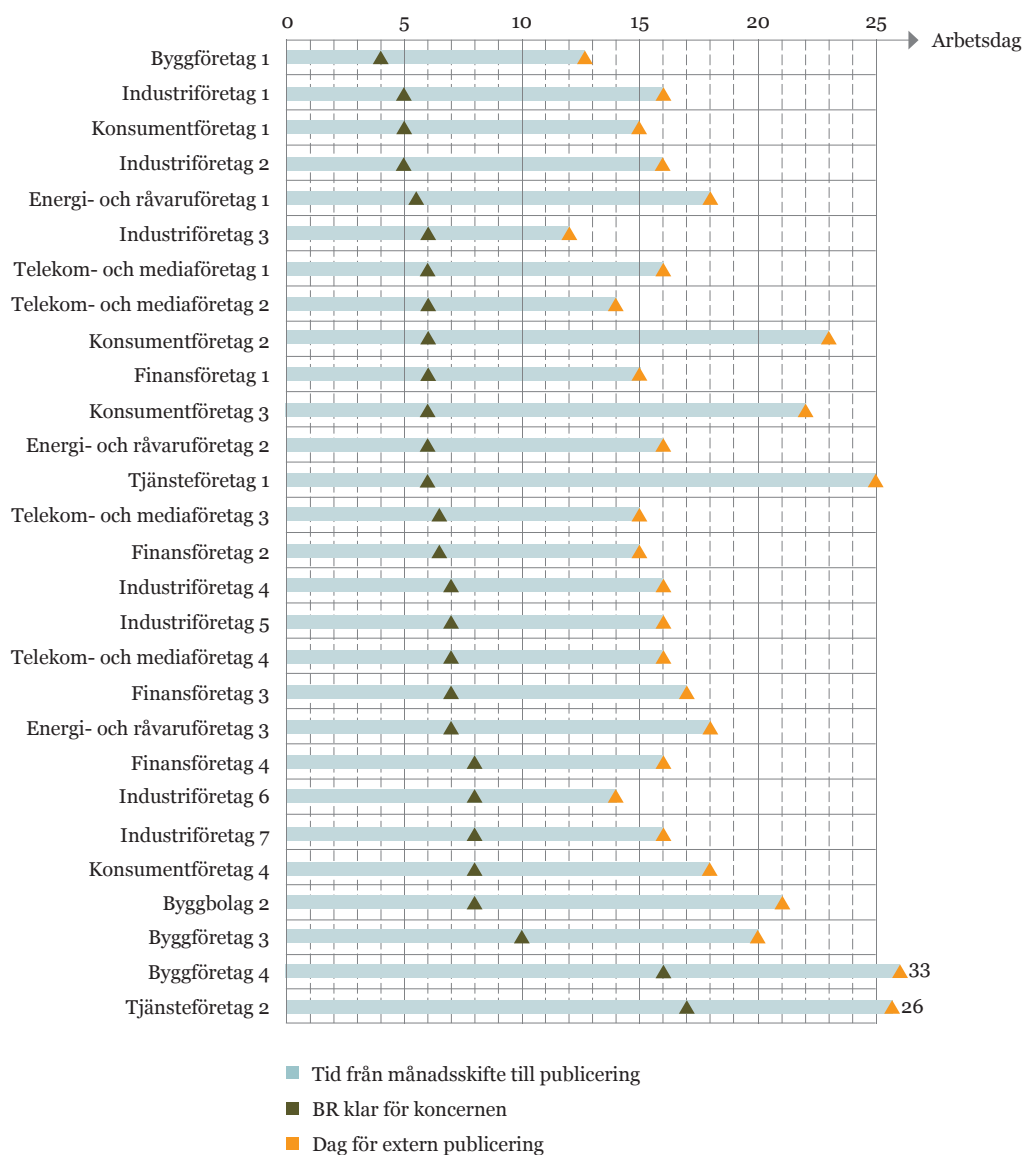


Diagram 5: Time to market

Den kortaste tiden är 12 arbetsdagar och den längsta 33 arbetsdagar. Medianbolaget tar 16 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 6 arbetsdagar. Längsta tiden är 19 arbetsdagar och för medianbolaget är tiden 10 arbetsdagar.



”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.”

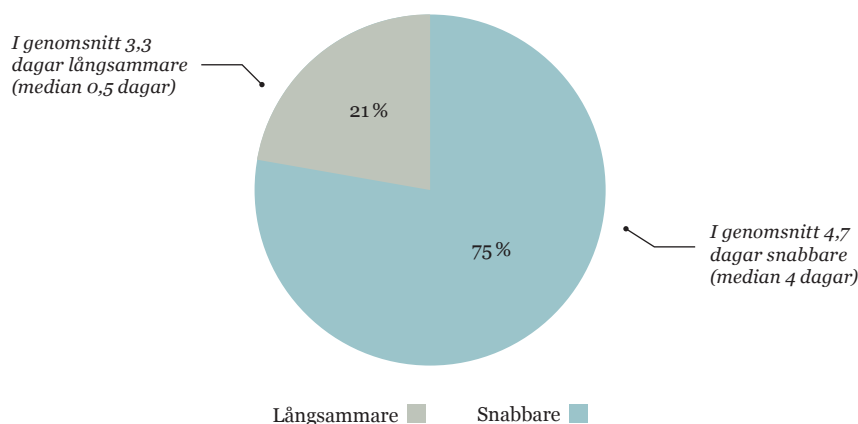


Diagram 6: Andel företag med snabbare publicering Q2 jämfört med Q3

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 i övriga kvartal.

2.3. FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN I BOKSLUTSPROCESSEN

Under intervjuerna diskuterades ett antal av oss fördefinierade förbättringsområden som ofta utgör flaskhalsar i bokslutsprocessen. Respondenterna ombads bedöma i vilken utsträckning olika förbättringar var relevanta för det egna bolaget vid en förkortning av bokslutsprocessen på en skala ett till sju där sju indikerar ett tydligt förbättringsområde. Av respondenterna svarade 26 av 28 på dessa frågor och resultatet av svaren presenteras nedan tillsammans med en jämförelse med föregående studie 2013.

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

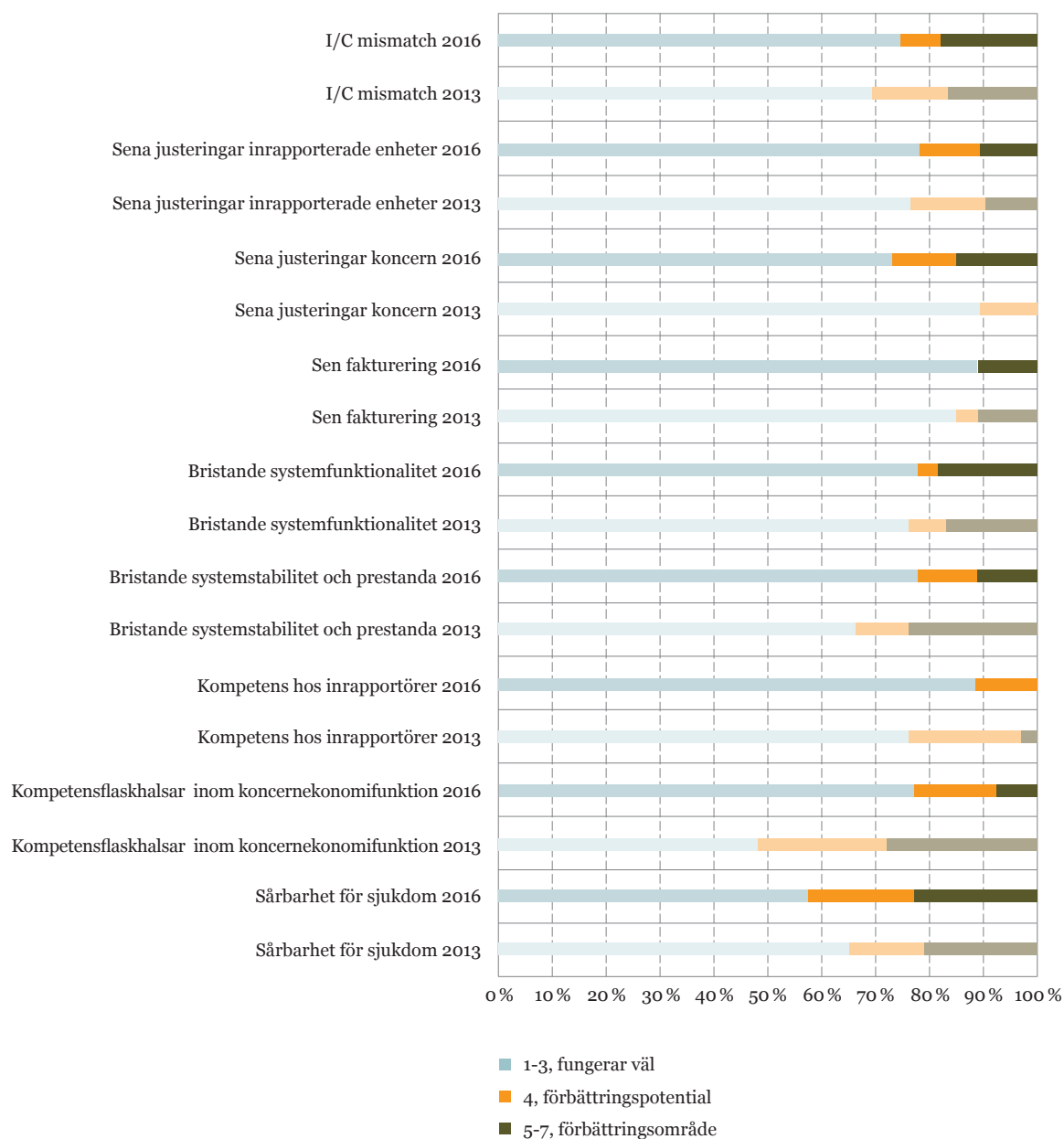
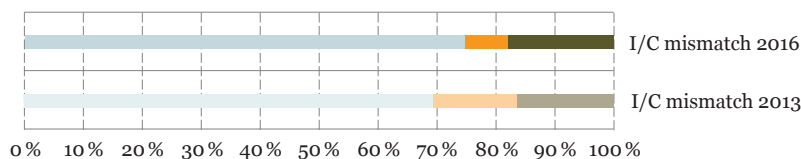


Diagram 7: Förbättringsområden i bokslutsprocessen

Vid en jämförelse med motsvarande förbättringsområden i föregående studie kan vi konstatera att problemen i bokslutsprocessen nu är mer nedtonade för samtliga områden, med undantag för sårbarhet för sjukdom inom koncernekonomi och sena justeringar på koncernnivå. Vi tolkar det som ett kvitto på att många bolag – i takt med den fortsatta accelerationen av bokslutet – nu börjar närma sig en effektiv och väl fungerande process med få flaskhalsar.

På följande sidor följer en närmare genomgång av nio av de förbättringsområden som diskuterats under intervjuerna. För respektive flaskhals inkluderar vi också specifika erfarenheter från Cavendis arbete med snabba bokslut.

2.3.1. Intercompany mismatch



De vanligaste problemen som respondenterna anger vid intercompany mismatch är:

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

Detta är samma problem som noterades vid studien 2013. Vid den tidpunkten konstaterades också att en väsentligt större andel av respondenterna angav att området fungerade väl jämfört med 2010. Denna trend håller i sig även 2016, även om det endast är en försiktig ökning jämfört med 2013. Av respondenterna anger 26 % att de har förbättringspotential inom intercompany-området.

Cavendis erfarenhet:

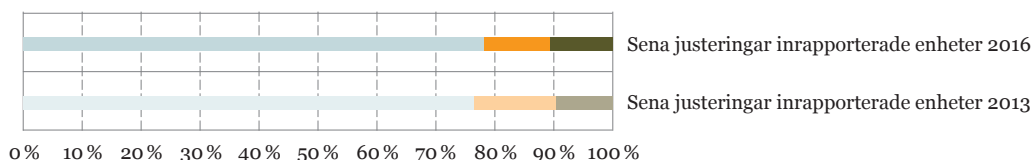
Ett sätt att lösa problemet med sen internfakturering är att tidigarelägga sista datumet för manuell internfakturering till den 25:e eller till och med den 20:e i månaden. En annan möjlighet är att arbeta med att effektivisera och automatisera de interna transaktionsflödena. Ofta får interna flöden mindre 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 i bilaga 1). 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 i inrapporterande enheter

Sena justeringar i inrapporterade enheter upplevs fortsatt som ett litet problem för respondenterna. Av dem anger 22 % att de har förbättringspotential inom området.



Cavendis erfarenhet:

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 även i sig ett problem då de vittnar om behovet av att manuellt rätta till information i huvudboken eller, ännu värre, i konsolideringssystemet. 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 omarbetningar minskar effektiviteten och skapar kvalitetsproblem, ett välkänt faktum inom tillverkning och processindustri. En produkt får inte samma höga kvalitet om den först ska tillverkas och sedan justeras jämfört med om den produceras korrekt och enligt specifikationerna från början. Vanliga begrepp från processförbättringsarbete inom Lean-filosofin är ”rätt från mig” och ”rätt från början”. Dessa principer appliceras med fördel även inom bokslutsprocessen (se även separat avsnitt 2.4.3. om Lean).

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.

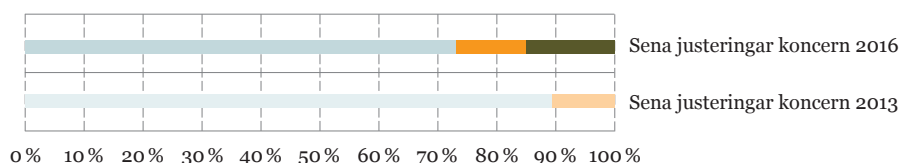
En förutsättning för att kunna börja tidigare är att i tidplanen tydliggöra hur resultat- och balansräkning successivt byggs upp, så att medarbetare kan påbörja olika reserveringar och avsättningar vid rätt tidpunkt. Processen blir då förutsägbar och alla involverade vet att man blir informerade om något 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 (se även separat avsnitt om estimat s. 39).

”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.”

2.3.3. Sena justeringar koncernnivå

Sena koncernjusteringar upplevdes 2013 inte som något stort problem. År 2016 har det skett en ökning av antalet bolag som rapporterar att de har problem med att ledningen har synpunkter på inrapporterade siffror sent under konsolideringsarbetet och att detta leder till frustration inom koncernekonomifunktionen. Glädjande nog tolkar vi såväl studiens resultat som de signaler vi fångat upp under intervjuerna, som att sena ingripanden trots allt fortfarande är ovanliga för de flesta företag. Av respondenterna har 27 % rapporterat förbättringspotential inom området.

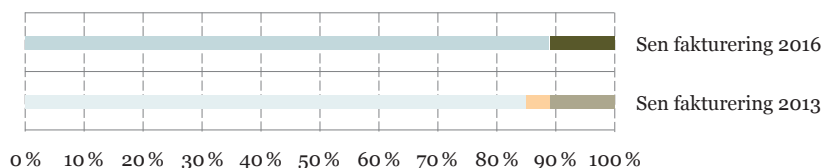


Cavendis erfarenhet:

I normalfallet kan inte ledningen ha ett informationsövertag som motiverar materiella ingripanden i inrapporterade underlag. Vi anser generellt att sådana sena korrigeringar initierade av företagsledningen är mycket olyckliga. Ledningen ska låta processen ha sin gång och fokusera på kommentarer och analys.

2.3.4. Sen fakturering

Sen fakturering anses i samtliga tre undersökningar vara ett litet problem. I årets undersökning har andelen som anger att detta inte är ett problem ökat något från 85 % till 88 %.



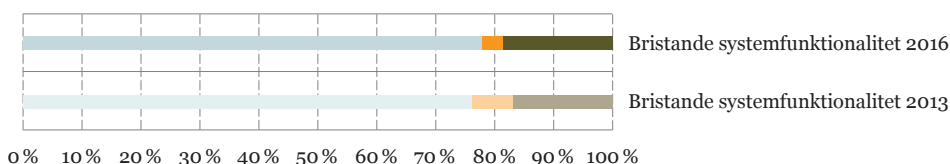
Cavendis erfarenhet:

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 till exempel 17:00 (lokal tid) kan vara tillräckligt för att undvika en hel arbetsdags väntan för vissa bokslutsaktiviteter.

2.3.5. Bristande systemfunktionalitet

År 2013 kunde vi konstatera att en väsentligt större andel av respondenterna angav att detta är ett område som fungerar väl jämfört med 2010. År 2016 visar på ett praktiskt taget oförändrat resultat jämfört med 2013 – från 76 % till 78 %. Respondenterna är i allmänhet nöjda med systemfunktionaliteten i konsolideringssystemet. En uppsnabbning av bokslutsarbetet försvåras dock inte sällan av en splittrad systembild i de inrapporterande enheterna.

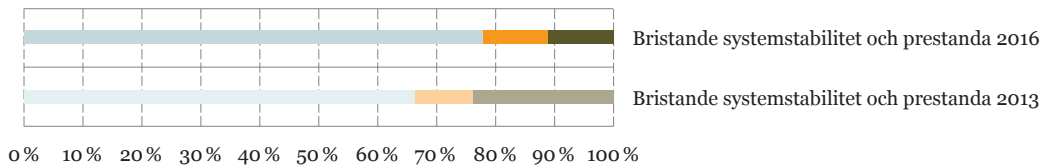


Cavendis erfarenhet:

I förstudier av projekt för snabbare bokslut brukar en stor andel av de problem som identifieras vara relaterade till bristande systemfunktionalitet. Det är förstäligt då sådana åtgärdsförslag ofta är konkreta, lätta att förklara och opolitiska inom organisationen. Många av de processförändringar som genomförs i ett "snabbare boksluts"-projekt kan inte identifieras i en förstudie. Det är först när samtliga bokslut utvärderas och hela organisationen involveras i jakten på effektivitet och ökad kvalitet som den fulla potentialen i processarbetet realiseras. Vår erfarenhet är därmed att betydelsen av systemförändringar tenderar att överdrivas i början av arbetet med att snabba upp en bokslutsprocess.

2.3.6. Bristande systemstabilitet och prestanda

Respondenternas uppfattning om systemstabilitet och prestanda har blivit mer positiv sedan 2013. År 2016 anger endast 11 % detta som ett förbättringsområde jämfört med 24 % 2013.



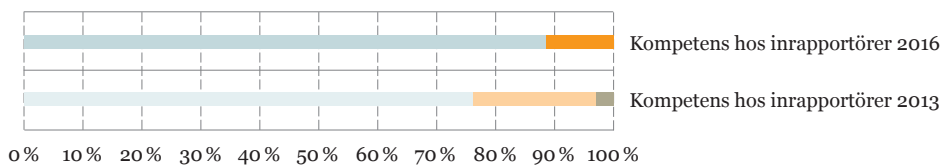
Cavendis erfarenhet:

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 filladdningar 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 en störning inträffat. Misstänksamhet och osäkerhet gör annars att organisationen bygger upp säkerhetsbuffertar i form av tidsmarginaler, vilket minskar effektiviteten. Tydliga riktlinjer för hur eventuella problem påverkar bokslutstidplanen sparar även tid under bokslutet.

2.3.7. Kompetens hos inrapportörer

Merparten av respondenterna är nöjda med kompetensen hos sina inrapportörer och endast drygt 12 % indikerar någon form av förbättringspotential, vilket är en tydlig förbättring jämfört med 2013. Variationen i kompetens kan vara förhållandevis stor och den vanligaste orsaken till de kompetensproblem som ändå förekommer anges vara hög personalrotation inom den lokala enheten.



Cavendis erfarenhet:

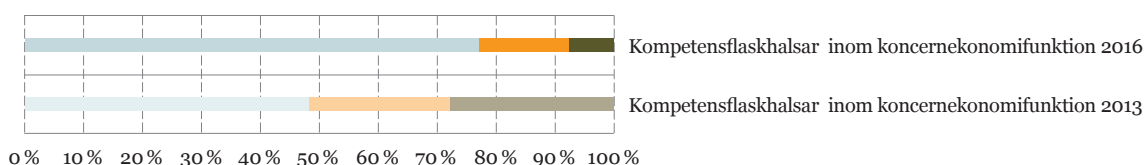
En förutsättning för ett väl fungerande bokslutsarbete är rätt kompetens hos dem som ansvarar för att rapportera in bolagens dataunderlag. Stora delar av arbetet är normalt automatiserat genom att konsolideringssystemets blanketter och formulär fylls i automatiskt med data från källsystemen.

Fullständig automatisering är normalt inte möjlig och ett kvalitetskontrollerande steg med justeringsmöjligheter förblir både nödvändigt och önskvärt.

Vid byte av konsolideringssystem sätts inrapportörernas kompetens särskilt på prov. I projekt som vi 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.

2.3.8. Kompetensflaskhalsar inom koncernekonomifunktionen

År 2013 angav 28 % av respondenterna att kompetensflaskhalsar inom koncernekonomifunktionen var ett tydligt förbättringsområde. År 2016 har denna siffra sjunkit till 8 % och flera företag delar med sig av hur de lyckats reducera sitt personberoende genom systematisk arbetsrotation, spridning av kunskap till ställföreträdare samt säkerställande av uppdaterade arbetsinstruktioner.

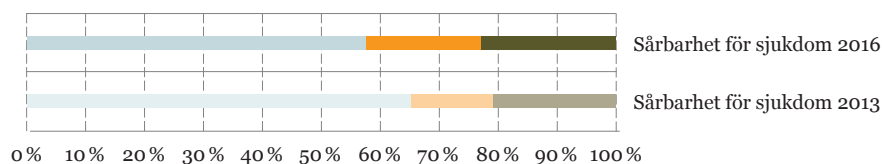


Cavendis erfarenhet:

Koncernekonomifunktionen inbegriper som regel ett antal specialistroller och organisationen hamnar därför lätt i ett personberoende avseende nyckelkompetenser. Framgångsreceptet är att säkerställa tydliga och uppdaterade instruktioner och kommunicera vilka som är ställföreträdande personer för olika uppgifter. Utan praktisk erfarenhet kan det dock vara svårt att följa även en mycket detaljerad arbetsinstruktion, varför det är viktigt att även genomföra regelbunden rotation av arbetsuppgifter.

2.3.9. Sårbarhet för sjukdom

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 även 2016. Vi kan konstatera att sedan 2013 har antalet respondenter som ser någon form förbättringspotential inom detta område ökat från 35 % till 42 % vilken får anses ligga inom felmarginalen.



Cavendis erfarenhet:

Vi är förvånade över den press som flera svenska företag sätter på sin koncernekonomifunktion. Organisationen utgör som regel en liten del av den totala personalstyrkan inom ekonomifunktionen och är en viktig garant för kvalitet i såväl intern som extern rapportering. En möjlig förklaring är att koncernekonomifunktionen inte lyckas tydliggöra vilket värde man bidrar till i organisationen och hur nya regelverk och rapporteringskrav ökar arbetsbelastningen. Vår erfarenhet är att den vanligaste orsaken till ökad sårbarhet för sjukdom är ökade rapporteringskrav och utebliven ersättningsrekrytering vid naturliga personalavgångar.

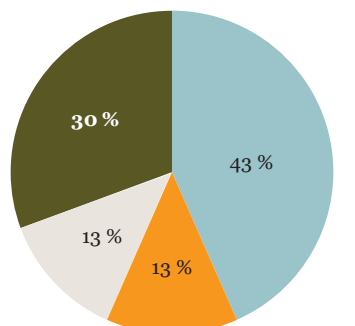
2.4. ÖVRIGA FRÅGESTÄLLNINGAR

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 ska bli snabb och effektiv. Vidare genomförs större systemprojekt som regel av helt andra drivkrafter än snabbare bokslut.

Vi har frågat företagen, med undantag för de som är bank- eller försäkringsföretag, om deras strategi för systemplattform för inrapporterande enheter. Ungefär hälften 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 43 % av fallen SAP följt av Oracle och Microsoft Dynamics AX. 30 % av respondenterna har inte något av dessa affärssystem.



SAP Oracle Microsoft Annat

Diagram 8: ERP system hos intervjuade företag

Cavendis erfarenhet:

Vår erfarenhet är att cirka 80 % av förändringarna som leder till ett effektivare och snabbare bokslut är processrelaterade. Resterande 20 % kan relateras till systemförändringar. De sistnämnda tar dock som regel längre tid att genomföra varför de bör adresseras tidigt i ett utvecklingsarbete av bokslutsprocessen.

2.4.2. Konsolideringssystem

Vi har frågat företagen om vilket konsolideringssystem de använder och om det utreds eller planeras ett byte av system inom tre år. De dominerande konsolideringssystemen hos företagen är främst IBM och Oracle, och därefter Aaro och SAP. Av respondenterna har 14 % ett annat konsolideringssystem. 29 % svarade att ett byte av konsolideringssystem planeras inom de kommande åren.

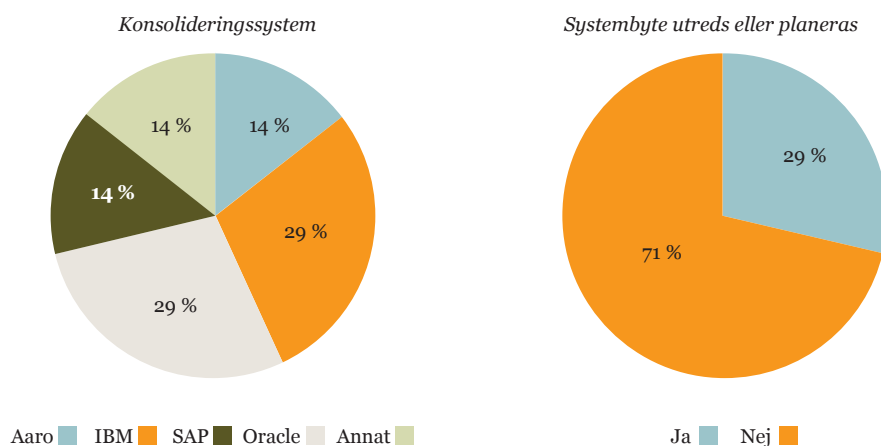


Diagram 9: Konsolideringssystem hos intervjuade företag, andel företag som utreder eller planerar systembyte under kommande tre år

2.4.3. Lean

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

Cavendis erfarenhet:

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 arbetssätt 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 rutinmässigt.

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 större delaktighet och engagemang.

2.4.4. Koncernekonomifunktionens roll och ansvar

I årets studie inkluderade vi ett antal nya frågor kring koncernredovisningsfunktionens roll och ansvarsområde. Av 28 respondenter svarade 26 på dessa frågor och diagrammet ovan sammanfattar resultatet och illustrerar vad som ingår respektive inte ingår i uppdraget.

Föga förvånande uppger de flesta respondenter att bokslutsprocess, redovisningsdirektiv och externrapportering ingår i koncernredovisningsorganisationens ansvarsområde. Vidare, men kanske inte heller så överraskande, är att flertalet har ett uttalat ansvar för system, datakvalitet och rapportskapande. Drygt 90 % av respondenterna säger sig klara att utveckla rapporter i koncernkonsolideringssystemet självständigt, utan hjälp av konsulter eller den interna IT-organisationen.

Mer "Business Controlling"-inriktade områden såsom budget, prognos, analys och intern management-rapportering är det knappt hälften som är delaktiga i. För internkontrollramverk och dess efterlevnad är det knappt en tredjedel av respondenterna som uppger att detta faller inom koncernredovisningsfunktionens ansvarsområde.

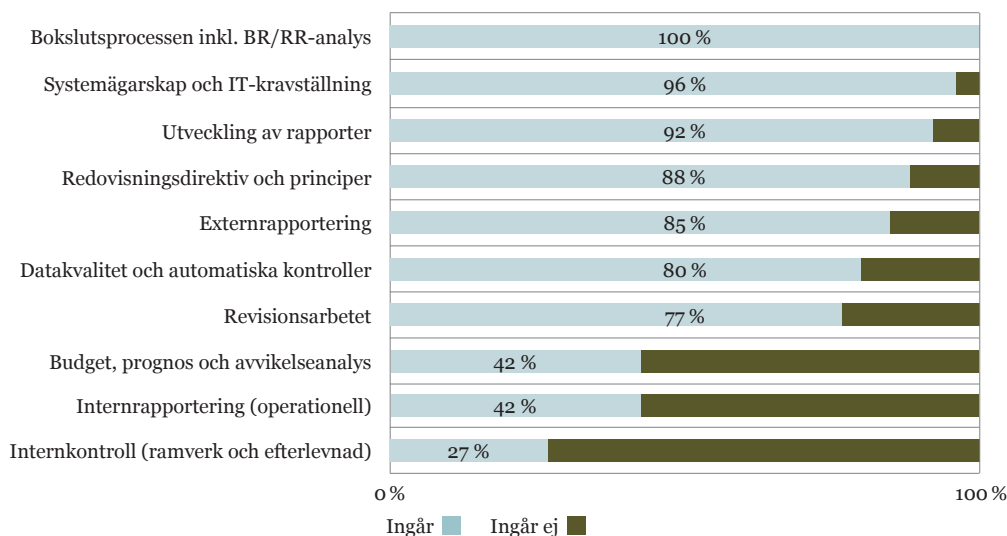


Diagram 10: Koncernredovisningsfunktionens roll och ansvar

Cavendis erfarenhet:

Vår uppfattning är att koncernredovisningsfunktionen influeras av två simultana krafter som påverkar dess roll och ansvarsområden i olika riktningar:

1. Ökad specialisering: Kraven på uppföljning och rapportering växer från såväl interna som externa intressenter. Många ekonomifunktioner möter detta genom att internt specialisera sig och renodla roller och funktioner i allt större utsträckning. Detta är en trend vi uppfattat en längre tid och vi ser inte några tecken på att den avmattas.

2. Otydlig gräns mellan IT och Ekonomi: Som en del av den generella digitaliseringstrenden utvärderas löpande möjligheten att automatisera manuella arbetsmoment inom såväl löpande redovisning, bokslut som rapportering och beslutsstöd. Därmed ställs allt större krav på kunskap och färdigheter inom IT hos dagens ekonomer och gränsen mellan IT och Ekonomi blir alltmer otydlig. Ett tecken på detta är att det blivit vanligt bland de intervjuade företagen att man har tillgång till IT-kompetens inom ekonomifunktionen, ibland inom koncernekonomifunktionen.

Vi tror inte att förändringstakten avseende krav på uppföljning och rapportering kommer att minska. Ökningen av möjligheterna till informationsinsamling sker närmast exponentiellt samtidigt som redovisnings- och rapporteringskraven blir alltmer förfinade.

Förmodligen har vi endast sett början på den digitaliseringsresa som samhället och företagen står inför, ekonomifunktionen och koncernredovisningen ej undantaget. Kanske är det just till alltmer anpassade system och successivt ökad automatisering som ekonomer måste ställa sitt hopp för att kunna tillmötesgå det till synes omätliga framtida behovet av uppföljning och rapportering.

3. Vad kännetecknar ett snabbt bokslut?

Vi har nu i ett decennium medverkat till att förbättra bokslutsprocessen i en rad olika företag och vi har genom våra studier träffat över 30 olika företag och tagit del av deras erfarenheter och lärdomar. Ett flertal bolag har vi dessutom haft förmånen att följa genom åren och vi kan nu se vissa mönster utkristalliseras i de bolag som jobbat med sin bokslutsprocess.

Detta mönster kan beskrivas utifrån ett antal gemensamma egenskaper eller kännetecken som vi valt att dela upp i hårda respektive mjuka kännetecken.

3.1 ”HÅRDA KÄNNETECKEN” – TIDPLAN OCH TEKNIKER

Ett snabbt och effektivt bokslut förutsätter väl fungerande underliggande processer som var och en optimeras utifrån respektive perspektiv och förutsättningar. Det är svårt att uttala sig om en generisk ”best practice”-process som passar alla företag, men följande tidplan illustrerar Cavendis bild av en typisk tidplan för ett effektivt bokslut.

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 11: Tidplan för ett effektivt bokslut

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

Utöver tidplan och scheman har de snabbaste bolagen ofta följande gemensamt:

Samma process för månads- och kvartalsbokslut: Försäljning, kostnader och balansposter rapporteras med samma kvalitet varje månad – inte bara vid kvartal och årsbokslut. Bolagen undviker genvägen att viktiga avstämningar, till exempel för koncerninterna mellanhavanden, 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. Enbart kvartalsavstämningar fungerar ofta bra initialt, men så småningom ökar osäkerheten och risken för överraskningar. I vår studie kan vi konstatera att de 19 bolag som har samma process för månad och kvartal är i snitt 3,6 dagar snabbare med att få fram en balansräkning för internt bruk jämfört med övriga bolag.

Tydliga principer och materialitetsnivåer för att minimera antalet sena justeringar: 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. Bolag med ett snabbt bokslut uppmärksammar detta och har infört tydliga principer och riktlinjer kring materialitetsnivåer.

Cavendis erfarenhet:

Vår erfarenhet från ”snabbare boksluts”-projekt är att man kan sätta upp mål för reduktionen av antalet justeringar i såväl huvudböckerna som i konsolideringssystemet. En reduktion på 50 % - 75 % är ofta inom räckhåll.

”År 2013 angav 28 % av respondenterna att kompetensflaskhalsar inom koncernekonomifunktionen var ett tydligt förbättringsområde. År 2016 har denna siffra sjunkit till 8 %.”



Tidiga 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 genom ökad användning av estimat och genom att tydliga signaler och instruktioner kommuniceras inom organisationen. Detta är ett viktigt steg som bolag med ett snabbt bokslut vidtar för att förbereda bokslutet och minska stressen under de mest kritiska dagarna.

Cavendis erfarenhet:

Många företag saknar en standardiserad rutin för när olika reserveringar och avsättningar ska genomföras. Genom att ta fram ett ramverk där specifika bokningar ska 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 reserveringar från det tekniska bokslutsarbetet, där det förstnämnda kan påbörjas i god tid innan månadsskiftet.

Standardiserad månatlig process för hantering av interna mellanhavanden: Avstämning av interna mellanhavanden är en process som ofta kräver speciell uppmärksamhet. Förutsättningarna skiljer från fall till fall, men bolag med ett snabbt bokslut har som regel en process för interna mellanhavanden där:

- » Fakturering sker löpande och jämnt under månaden med en skarp deadline innan bokslutet efter vilken tidpunkt interna fakturor inte får ställas ut
- » Ett kontrollsystem finns på plats där parterna själva månatligen kan stämma av och reda ut differenser i god tid innan bokslutet
- » Det finns en tydlig process med regler och principer för att undvika att differenser uppstår och/eller tillåts skapa problem i själva bokslutsarbetet (exempelvis med regler såsom ”fordran bestämmer”, materialitetsnivåer etc.).

Varför måste estimat användas?

Inneboende osäkerheter inom ett företags affärsverksamhet medför att det inte alltid är möjligt att göra exakta bedömningar av vissa poster i den finansiella rapporteringen. Enligt IFRS (IAS 8 Accounting policies, changes in accounting estimates and errors) och K3 (Kapitel 10 Byte av redovisningsprincip, ändrad uppskattning och bedömning samt rättelse av fel) är användandet av rimliga estimat därför en förutsättning i förberedelserna av finansiella rapporter.

Det kan bli aktuellt att arbeta med estimat för till exempel följande poster:

- » Avsättningar (provisions), exempelvis avsättningar för Garantiåtagande
- » Marginal i pågående kundkontrakt
- » Osäkra fordringar
- » Inkurans i lager
- » Verkligt värde för finansiella tillgångar och skulder
- » Nyttjandeperiod eller förväntad förbrukning av framtida ekonomiska fördelar som hänförs till avskrivningsbara tillgångar

Vad bör man tänka på när man arbetar med estimat?

Estimaten baseras på den senaste tillförlitliga informationen som finns tillgänglig och kan komma att behöva revideras om omständigheterna som estimatet grundas på förändras eller om ny information blir tillgänglig. Antaganden ska komma från dem som har sakkännedom och ekonomen bör göra en övergripande rimlighetsbedömning samt säkerställa adekvat dokumentation. Ett företag är skyldigt att redovisa antaganden som avser framtiden samt viktiga källor till osäkerhet i de angivna estimaten som har en signifikant risk att leda till en väsentlig justering av tillgångar och skulders redovisade belopp under det nästkommande räkenskapsåret. Se IAS 1 Presentation of financial statement samt kapitel 10 i K3 för ytterligare information om upplysningskraven.

”Bolag med ’rak rapporteringslina’ har en färdig balansräkning för koncernen klar i snitt 2,2 dagar tidigare än övriga bolag.”

Rak konsolideringslina: I vår studie kan vi konstatera att de 16 bolag som ”tar in sina rapporteringsenheter på en rak lina”, det vill säga att de saknar subkonsolideringar ute i verksamheten, har en färdig balansräkning för koncernen klar i snitt 2,2 dagar tidigare än övriga bolag.

Man mäter, återkopplar och följer systematiskt upp avvikelser och brister: All form av avvikelse såsom förseningar, rättningar och sena justeringar vittnar om bristande kvalitet i underliggande processer. Detsamma gäller brister och incidenter kopplade till systemprestanda och stabilitet. Framgångsrika bolag arbetar aktivt med att mäta, målsätta, följa upp och kommunicera viktiga nyckeltal kopplade till sin bokslutsprocess. Exempel på relevanta nyckeltal för att mäta bokslutsprocessen återfinns i avsnittet om Key Performance Indicators i bilaga 1.

Gemensam kontoplan: I 2016 års studie kan vi konstatera att de 9 bolag som anger att de infört en gemensam kontoplan ute i verksamheten har en färdig balansräkning för koncernen klar i snitt 2,2 dagar tidigare jämfört med de övriga bolagen.

Cavendis erfarenhet:

Att skapa en mappningstabell mellan ett företags lokala kontoplaner och koncernkontoplanen låter sig enkelt göras. Vår erfarenhet är att det inte är den gemensamma kontoplanen i sig som bidrar till ett snabbare bokslut, utan snarare handlar det om att denna är en indikation på en hög grad av standardisering i verksamhetens processer, organisation och system.

Reducerat personberoende: Personberoende är ett faktum för många bolag. De snabbaste företagen arbetar proaktivt med att reducera sårbarhet för sjukdom och annan frånvaro genom systematisk arbetsrotation, spridning av kunskap till ställföreträdare samt säkerställande av uppdaterade arbetsinstruktioner.

3.2 ”MJUKA KÄNNETECKEN” – ANSATS OCH KULTUR

Företag med en snabb bokslutsprocess lägger som regel samma tonvikt vid så kallade ”mjuka egenskaper” hos organisationen som vid tidplaner och konkreta tekniker eller metoder. Dessa egenskaper är svårare att kopiera då de som regel är djupt rotade i ekonomifunktionens kultur och synsätt kring förbättringsarbete i stort.

Företag med en snabb bokslutsprocess har ofta en uttalad och systematisk metodik för att arbeta med ständiga förbättringar – inte sällan inspirerad av Lean. I studien kan vi konstatera att de 14 bolag som uppger att de arbetar med Lean i snitt är 2,3 dagar snabbare med att få fram en färdig koncernbalansräkning.

Följande egenskaper kännetecknar bokslutsarbetet i de snabbaste bolagen:

Jobbar smartare, inte hårdare – utjämnad arbetsbelastning: Det är skadligt för verksamheten att som patentlösning förvänta sig att människor ska jobba hårdare för att uppnå snabbare bokslut och rapportering. Många ekonomer har hög arbetsbelastning under hela eller delar av månadscykeln och att ta bort tid utan att arbeta aktivt med förändringsarbete riskerar att motverka själva syftet med förändringen.

Cavendis erfarenhet:

Vår erfarenhet är att ett väl genomfört förändringsarbete frigör tid för medarbetarna samtidigt som bokslutet produceras snabbare. En förutsättning är dock att arbetet fokuseras på att jämna 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. Det krävs som regel metodisk kommunikation för att nå fram med, och få acceptans för, det budskapet hos berörda medarbetare.



”Rätt från början”: 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 snabbt bokslutsarbete. Genom att eliminera själva orsaken till olika problem driver den högre hastigheten kvaliteten. 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.

Cavendis erfarenhet:

Anledningen till att företag som säger att de arbetar aktivt med Lean är snabbare än andra företag i studien beror sannolikt på att de insett betydelsen av att engagera den enskilda medarbetaren i att löpande förbättra sin arbetssituation. Oavsett förändringsmetod bör man engagera hela ekonomifunktionen i att jobba med ständiga förbättringar med fokus på rätt från källan.

”Ett effektivt bokslutsarbete är inte begränsat till företagets ekonomer. Det är ofta datakvalitet vid källan som är nyckeln och det uppnås inte utan att hela organisationen engageras.”

End to end-perspektiv och involvering av hela bolaget: För att åstadkomma hög kvalitet i bokslutet och ett ”rätt från början”-tillstånd krävs ett tydligt end-to-end-perspektiv på processen som sträcker sig utanför bolagets ekonomifunktion. Ett effektivt bokslutsarbete är inte begränsat till företagets ekonomer. Det är ofta 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 engagemang från företagets ekonomichef.

Aktiv reduktion av komplexitet: All form av komplexitet skapar utmaningar i bokslutsprocessen oavsett om den uppstår i skepnad av många organisatoriska mellanhänder och överlämningar, vildvuxna kontoplaner och kostnadsställehierarkier eller till synes oändliga antal systemgränssnitt och rapportlayouter. Snabba bolag arbetar proaktivt med att medvetandegöra och reducera komplexiteten genom att disciplinerat underhålla all form av Master Data och kritiskt förhålla sig till behovet av ytterligare konton, rapporter och systemapplikationer.

”De respondenter som anger att de har minst 50 % av sin affärsvolym i ett och samma ERP-system är endast marginellt snabbare med att färdigställa koncernbalansräkningen jämfört med övriga bolag.”

3.3 FAKTORER SOM UNDERLÄTTAR ETT SNABBT BOKSLUT

Utöver ovan nämnda kännetecken kan vi även skönja ett antal andra mönster eller gemensamma nämnare för de bolag som utmärker sig med en snabb bokslutsprocess. Om dessa egenskaper är en förklaring till ett effektivt bokslut eller snarare ett symptom på en väl fungerande ekonomifunktion i stort står dock ej att utläsa ur vårt material. Vår slutsats och tolkning är dock att följande egenskaper eller attribut underlättar men inte är direkt avgörande för ett snabbt bokslut:

- » Ett ”Shared Service Center” (SSC) eller motsvarande på plats
- » Ett gemensamt affärssystem (ERP-system)
- » Processorientering (standardisering, processägarskap, dokumentation etc.)
- » Ramverk för internkontroll på plats

Dessa attribut bygger tillsammans upp en bild av ett bolag som gått långt i att standardisera och formalisera sin ekonomifunktion och dess processer i stort.

De 14 respondenter som anger att de har minst 50 % av sin affärsvolym i ett och samma ERP-system är 0,6 dagar snabbare med att färdigställa koncernbalansräkningen jämfört med övriga bolag, vilket får anses ligga inom felmarginalen.

4. Hur åstadkommer man ett snabbt bokslut?

Ett snabbt bokslut förutsätter kvalitet, effektivitet och tillförlitlighet i underliggande processer och är ett kvitto på ett väl fungerande samspel av processer, system och organisation. Att åstadkomma ett snabbt och effektivt bokslut kräver ett systematiskt och långsiktigt arbete. Likväl kan man inte sällan med relativt små medel åstadkomma betydande förbättringar på kort tid.

Varje situation är unik men i bilden nedan har vi illustrerat en typisk förändringsresa samt lyft fram några centrala framgångsfaktorer och moment som enligt vår erfarenhet förtjänar extra uppmärksamhet.



Diagram 12: Projektöversikt

4.1 HUR SER FÖRÄNDRINGSPROCESSEN UT?

Steg 1. Definiera ett nuläge: Innan ett förändringsarbete påbörjas är det viktigt att etablera en gemensam bild över nuläget som är så objektivt och faktabaserat som möjligt. Nuläget ska inte endast fånga faktiska ledtider och tidsestimat, utan bör även på övergripande nivå kartlägga rutiner, instruktioner, systemlandskap och kända flaskhalsar. Som regel finns mycket redan på plats, men ibland behöver man uppdatera och komplettera med ytterligare information och sedan säkra att berörda nyckelpersoner förstår och accepterar nuläget.

Steg 2. Spänn bågen: Mot bakgrund av nuläget och den förbättringspotential som detta tecknar, formuleras en målbild för bokslutsarbetet som upplevs som tillräckligt utmanande för att inspirera till nya och gärna kreativa angreppssätt. Samtidigt får inte målbilden vara orealistisk så att organisationen riskerar att demoraliseras eller rent av paralyseras i förändringsarbetet. Här kan externa jämförelsedata vara en värdefull informationskälla tillsammans med den egna organisationens förväntansbild, önskemål och ambitioner. Ett ambitiöst mål bör delas upp i ett eller flera etappmål längs resans gång.

Steg 3. Stycka elefanten: När väl målbild och nuläge är på plats, påbörjas arbetet med att utforma en plan för hur målbilden ska realiseras där arbetet delas in i konkreta moment och logiska arbetsströmmar. Som regel kan man identifiera ett antal enklare så kallade ”långt hängande frukter” som snabbt ger resultat och skapar självförtroende kring förändringen. Ofta faller det sig naturligt att dela upp arbetet i en system- och en icke-systemrelaterad arbetsström. En väl genomtänkt uppdelning underlättar även delegering av ansvar och bättre koordinering mellan exempelvis vem som driver vilka förändringar centralt respektive lokalt.

Steg 4. Välj rätt verktyg: Det kan vara frestande att angripa olika flaskhalsar och processutmaningar med likartad ansats. Det riskerar att resultera i förutfattade och i värsta fall felaktiga slutsatser. Exempelvis är vår erfarenhet att man inte sällan kan undvika kostsamma IT-investeringar genom att förebygga och ifrågasätta ”gamla sanningar” som springer ur befintliga rutiner och arbetssätt. Det är viktigt att komma ihåg att man har en rad olika ”verktyg” till sitt förfogande som var och en syftar till att reducera ”spill” och ineffektivitet. I detta sammanhang är Lean en bra källa till inspiration, men vi avråder från att lansera denna filosofi i sin helhet om syftet primärt är att snabba upp och effektivisera bokslutsprocessen.

Steg 5. Steg-för-steg: Ibland leder ett fåtal större åtgärder till radikala förbättringar. Vår erfarenhet är dock att ett snabbt bokslut framför allt är ett resultat av ett större antal mindre förbättringar som tillsammans gör en betydande skillnad. Därför är det viktigt att hitta rätt takt i förändringen och undvika ett ”Big Bang”, där flera större förändringar genomförs på en gång. Vi identifierar som regel månadsbokslut då det är lämpligt att ta bort dagar och engagerar medarbetarna i att själva få analysera hur de kan utnyttja tiden på bästa sätt genom strukturerade workshops. Fokus läggs på ständiga förbättringar med regelbunden återkoppling via lämpliga KPI:er och kvalitativa bokslutsutvärderingar. Genom att koppla medarbetarnas engagemang och kreativa förmåga till en målbild och löpande uppmärksamma mindre framgångar bygger man successivt upp självförtroendet i organisationen och övertygelsen om att målbilden är möjlig, även om den till en början ter sig avlägsen.

4.2 HUR ORGANISERAR MAN BÄST FÖRÄNDRINGSARBETET?

Hur ett projekt för att snabba upp bokslutet ska organiseras och drivas är beroende av hur långt företaget har 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 boksluts”-projekt. 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.

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 av stor vikt 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 då 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 mest avgörande 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 fungerar väl är att låta en central projektrepresentant medverka i samtliga utvecklingsgrupper.

Vi på Cavendi delar gärna med oss av våra erfarenheter. Kontakta gärna någon av författarna om du har frågor efter att ha tagit del av Bokslutsbarometern 2016.



Bilaga 1

Key Performance Indicators

Vår erfarenhet är att KPI:er utgör ett utmärkt verktyg för att mäta hur bokslutsprocessen utvecklas över tiden och för att identifiera om något område behöver förbättras. Följande Key Performance Indicators (KPI:er) kan användas för att mäta och följa upp bokslutsprocessen.

Kvalitet:

- » Antalet manuella justeringar
- » Antal omrapporteringar
- » Antal öppnade bolag
- » Bedömd kvalitet
- » Värdet av I/C som inte 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

Författarna



Jonas Höijer är 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 och en av grundarna av 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.



Martin Öhrberg är en erfaren konsult som arbetat med CFO:er och ekonomifunktioner hos stora internationella företag i över ett decennium. Martin anlitas främst för att utforma och driva igenom förändringar kopplade till organisation, processer och system – i syfte att skapa vinster i termer av såväl effektivitet och kvalitet som affärsnytta och nya strategiska förmågor. Martin är civilingenjör från Industriell Ekonomi, Linköpings Universitet.



Nataly Brofeldt är konsult inom Cavendi Management Consulting med inriktning mot Finance & Performance Management. Nataly har huvudsakligen arbetat i projekt relaterade till process- och verksamhetsutveckling, riskhantering, regelefterlevnad samt styrning och intern kontroll. Nataly har en examen i företagsekonomi med inriktning mot Redovisning och Finansiering från Uppsala Universitet.

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 kunskande och vårt största engagemang.

Cavendi finns för att med kunskap, kreativitet och lyhördhet som främsta kännetecken bidra till företags utveckling och förnyelse.

Vi är ett 30-tal konsulter med bakgrund i såväl konsultbranschen, industrin som akademien.

Våra kunskapsområden inom ekonomi och finans

Cavendi har mångårig erfarenhet av att hjälpa CFO:er och ekonomichefer att lösa deras största och svåraste utmaningar. Vi är verksamma inom flertalet branscher och hjälper företag att effektivisera och förbättra ekonomifunktionen i stort samt dess förmåga att skapa bestående värde för den övriga organisationen.

Exempel på frågeställningar vi arbetar med:

- » Finance Strategy & Change
- » Performance Management
- » Business Partnering & Business Control
- » Reporting & Business Analytics
- » Corporate Governance & Control
- » Process Excellence

Vi arbetar **för** dig genom att skapa lösningar som fungerar, engagerar och motiverar. 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.

Välkommen till Cavendi.

