



BOK SLUTS BARO 2019 METERN

Cavendi Management Report

Förord

Det ställs allt högre krav på ekonomifunktionen i stora svenska företag. Företagsledning och medarbetare förväntar sig att ekonomifunktionen arbetar med framåtriktade och affärsstödjande 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 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. Vår undersökning omfattade hela bokslutsprocessen, från stängning av internfakturering i dotterbolag till publicering av information till marknaden. Undersökningen gällde 18 stycken OMXS30-företag.

Studien har rönt 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. Sedan dess har vi följt upp detta löfte vid två tillfällen; 2016 och även nu i år. I denna rapport redovisar vi resultaten från vår fjärde djupdykning i de stora svenska företagens bokslutsarbete. I studien har nu totalt 20 bolag medverkat, varav 14 tillhör OMXS30-listan. Av de 20 bolagen medverkade 14 stycken i studien 2016, medan 11 av bolagen har medverkat i samtliga studier sedan 2010. Datainsamlingen har i huvudsak skett under perioden från och med februari till och med augusti 2019.

I år liksom tidigare 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 fram till färdigställd balansräkning mer än till runt omkring arbetsdag fem. De bolag som idag redan uppnått ett snabbt och effektivt bokslut fokuserar sina utvecklingsaktiviteter på att reducera bokslutet med antal timmar snarare än dagar, till skillnad från de långsammare företagen. Vår bedömning är att svenska storföretag generellt kommit långt i detta arbete, men att det för ett flertal bolag 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: Apoteket, Assa Abloy, Autoliv, Bonnier, Ericsson, Essity, Handelsbanken, Investor, JM, Lantmännen, Länsförsäkringar, NENT Group, PEAB, Sandvik, SEB, Skanska, SKF, Swedbank, Swedbank Försäkring och Telia.

Stockholm, november 2019

Jonas Höjjer

Hanna Jüllig

Frida Sundell

Klaudia Wojtkowiak

Cavendi Management Consulting

Sammanfattning

Denna rapport beskriver resultatet av en studie av processen för kvartals- och månadsbokslut i 20 större svenska företag. Undersökningen har genomförts under 2019 och är en upprepning av liknande undersökningar från 2016, 2013 och 2010. År 2016 deltog 28 företag i studien. Motsvarande antal 2013 var 27 och 18 stycken 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 OMXS30-bolaget i årets studie, Assa Abloy, är klart med balansräkningen för internt bruk under arbetsdag +5, vilket är samma tidpunkt som 2016. Det snabbaste bolaget i studien är färdigt med balansräkningen för internt bruk under arbetsdag +4. För de 14 bolag som även var med i studien 2016 har medelvärdet på tiden fram till fastställd balansräkning reducerats med 0,7 arbetsdagar till arbetsdag +6,6. Fortsättningsvis är dessa 14 bolag nu i genomsnitt klara med intern kvartalsrapport till ledningen arbetsdag +7,8, vilket motsvarar i snitt 1,1 arbetsdag tidigare än 2016.

Mediantiden från första arbetsdagen efter månadsskiftet till extern publicering är 16 arbetsdagar. Styrelsen tar således fortfarande förhållandevis lång tid på sig att behandla bokslutet och det finns i princip ingen korrelation mellan hur snabbt bokslutet är färdigt internt och den tidpunkt när företaget publicerar informationen externt. Den kortaste publiceringstiden 2018 är 13 arbetsdagar och den längsta 30 arbetsdagar.

Publiceringstidpunkten varierar mycket mellan kvartalen. Bolagen är i genomsnitt väsentligt snabbare med 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 tidsplanen 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 1,5 arbetsdagar snabbare med att få fram en balansräkning för internt bruk jämfört med övriga bolag. Som regel skiljer sig årsbokslut avseende tidsplan 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. Flera av företagen arbetar med att snabba upp bokslutet: 40 procent av de 20 respondenterna svarar att de bedömer att tiden för bokslut kommer att kortas under de kommande tre åren, jämfört med drygt en tredjedel 2016.

De företag som lyckats korta tiden för bokslut och rapportering har arbetat aktivt med att förbereda bokslutet och jämna ut arbetsbelastningen. Vi menar att dessa företag generellt sett ofta lyckas kombinera hög kvalitet med snabb framställning av information, vilket i sin tur möjliggör för medarbetarna att fokusera på andra värdeskapande aktiviteter. En av svårigheterna i arbetet med bokslut är att ekonomifunktionen tvingas dimensioneras efter arbetstopparna, vilket över tid tenderar att leda till stora fluktuationer i arbetsbelastning med reducerad effektivitet som följd.

"Bolagen har en fastställd balansräkning i genomsnitt 0,7 dagar tidigare i årets studie och 40 % anger att de kommer att vara ännu snabbare 2021."

Det vanligaste förbättringsområdet är ökad automatisering, samtidigt som vi kan konstatera att användandet av robotar idag är betydligt vanligare jämfört med tidigare studier. Intercompany mismatch samt sena justeringar i inrapporterande enheter utgör områden som de deltagande bolagen i ökad grad anser vara utvecklingsområden. De områden som i föregående studie bedömdes vara de största problemen – sårbarhet för sjukdom och sena justeringar på koncernnivå – är nu något mer nedtonade i relation till övriga områden.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att många svenska ekonomichefer, oberoende av bransch, 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 vanligtvis att höja kvaliteten och frigöra tid för andra aktiviteter, samtidigt som vi i år noterar ett visst ökat intresse för att vara snabbare än sina konkurrenter i publicering till marknaden.

1

INLEDNING

Bakgrund och metod, samt fördelen med snabba bokslut.

Sid 6

2

UNDERSÖKNINGENS RESULTAT

Sammanställning av bokslutstider, förbättringsområden, samt övriga frågeställningar.

Sid 10

3

VAD KÄNNETECKNAR ETT SNABBT BOKSLUT?

Tio egenskaper som kännetecknar ett snabbt bokslut.

Sid 40

INNEHÅLL

4

SNABBARE BOKSLUT

Hur åstadkommer man ett snabbt bokslut och hur organiserar man förändringsarbetet?

Sid 48

KEY PERFORMANCE INDICATORS

Bilaga 1

Sid 51

OM FÖRFATTARNA

Jonas Höjjer
Hanna Jüllig
Frida Sundell
Klaudia Wojtkowiak

Sid 52

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.

Sid 53

1. Inledning

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 studie av 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 OMXS30-listan.

Vi har sedan dess upprepat studien tre gånger – 2013, 2016 och i år (2019). 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 20 större svenska bolag om deras bokslutsprocess, varav 14 är noterade på OMXS30-listan. I diagram 1 anges några karakteristika för de medverkande bolagen i årets studie.

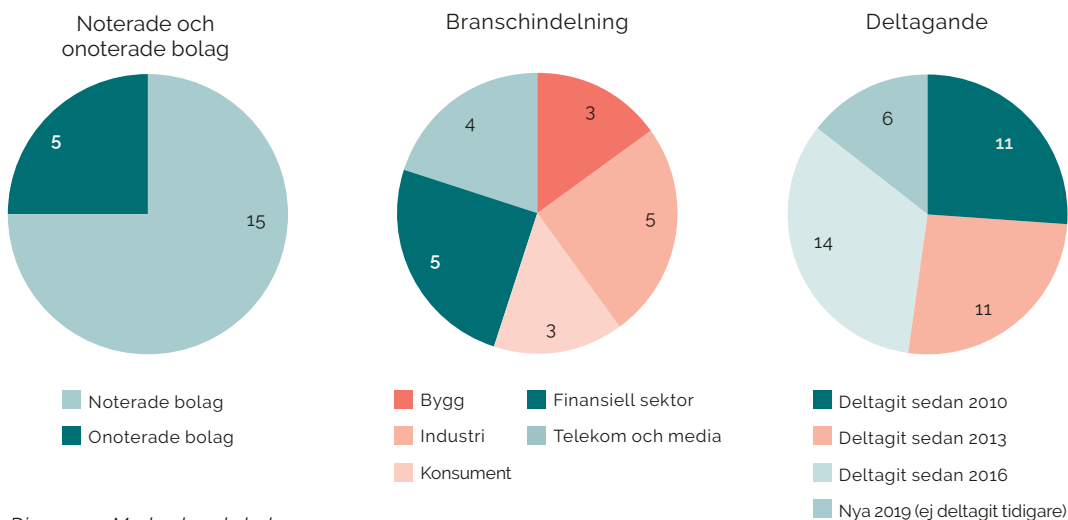


Diagram 1: Medverkande bolag

Under intervjuerna har målsättningen varit att undersöka bokslutsarbetet både på en övergripande och en mer detaljerad nivå. Ett standardiserat frågeformulär har använts vid intervjuerna. Nästan 100 frågor har ställts, indelade efter följande områden: bakgrund och generell information, bokslutsprocessen, konsoliderings- och rapporteringsprocessen, förbättringsområden, antalet anställda inom koncernekonomi och SSC, samt automatisering inom koncernekonomi och SSC. Efter intervjun erhöll respondenterna det ifyllda frågeformuläret för granskning. Intervjuerna har i huvudsak genomförts under perioden från och med februari till och med augusti 2019 med koncernredovisningschefer, economichefer eller motsvarande.

"Ett snabbt bokslut kräver en rapporteringsprocess som är 'rätt från början'. Detta skapar kvalitet tidigare i rapporteringen och minskar behov av korrigeringar sent i processen."

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 tidig 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 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.

Frigörande av tid till andra värdeskapande aktiviteter

Snabba bokslut kräver att företaget strömlinjeformar sina processer och jämnar ut arbetsbelastningen. Vår erfarenhet är att arbetsbelastningen under bokslutet kan minskas 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.

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



"Projekt som snabbar upp bokslutsprocessen kan skapa en så kallad "win-win-situation" mellan ledning och medarbetare, vilket bidrar till att förbättringsprojektet blir omtyckt och framgångsrikt."



2. Undersökningens resultat

Övergripande sammanställning av bokslutstiderna

Vi har analyserat tiden och processen för kvartalsboksluten. 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. Vi har delat in bokslutsprocessen i följande tre huvudsteg:

- » Stängning av huvudböcker och inrapportering
- » Konsolidering
- » Rapportering

Diagram 2 visar en övergripande sammanställning av bokslutstiderna för samtliga tillfrågade bolag.

Det OMXS30-företag som blir klar snabbast, Assa Abloy, har en balansräkning för internt bruk färdig redan arbetsdag +5. Assa Abloy och ett bolag inom den finansiella sektorn är av alla medverkande OMXS30-företag snabbast klara med den interna kvartalsrapporten till ledningen, vid lunchtid arbetsdag +6. Ett bolag utanför OMXS30 har en balansräkning klar för internt bruk redan arbetsdag +4 och en intern kvartalsrapport till ledningen redan dag +5. Det långsammaste företaget i studien har en färdig balansräkning arbetsdag +11 och medianföretaget¹ är färdigt arbetsdag +7.

För de 14 bolag som även deltog i studien 2016 har medelvärdet för tiden fram till en färdig balansräkning sjunkit från 7,3 till 6,6 arbetsdagar, vilket motsvarar en reduktion med 11 procent. Medianföretaget har en färdig balansräkning vid lunch arbetsdag +7. Medelvärdet för färdig kvartalsrapport till ledningen har sjunkit från 8,9 till 7,8 arbetsdagar, vilket motsvarar en reduktion med 12 procent. Medianföretaget färdigställer den interna kvartalsrapporten till ledningen vid lunchtid arbetsdag +8. Den totala tiden för att genomföra bokslutet skiljer sig inte längre lika mycket mellan de snabbaste och långsammaste bolagen jämfört med tidigare år. För dessa 14 bolag har variationsbredden sjunkit från 11,5 till 8 arbetsdagar för färdigställande av kvartalsrapport till ledningen.

¹Medianen 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.

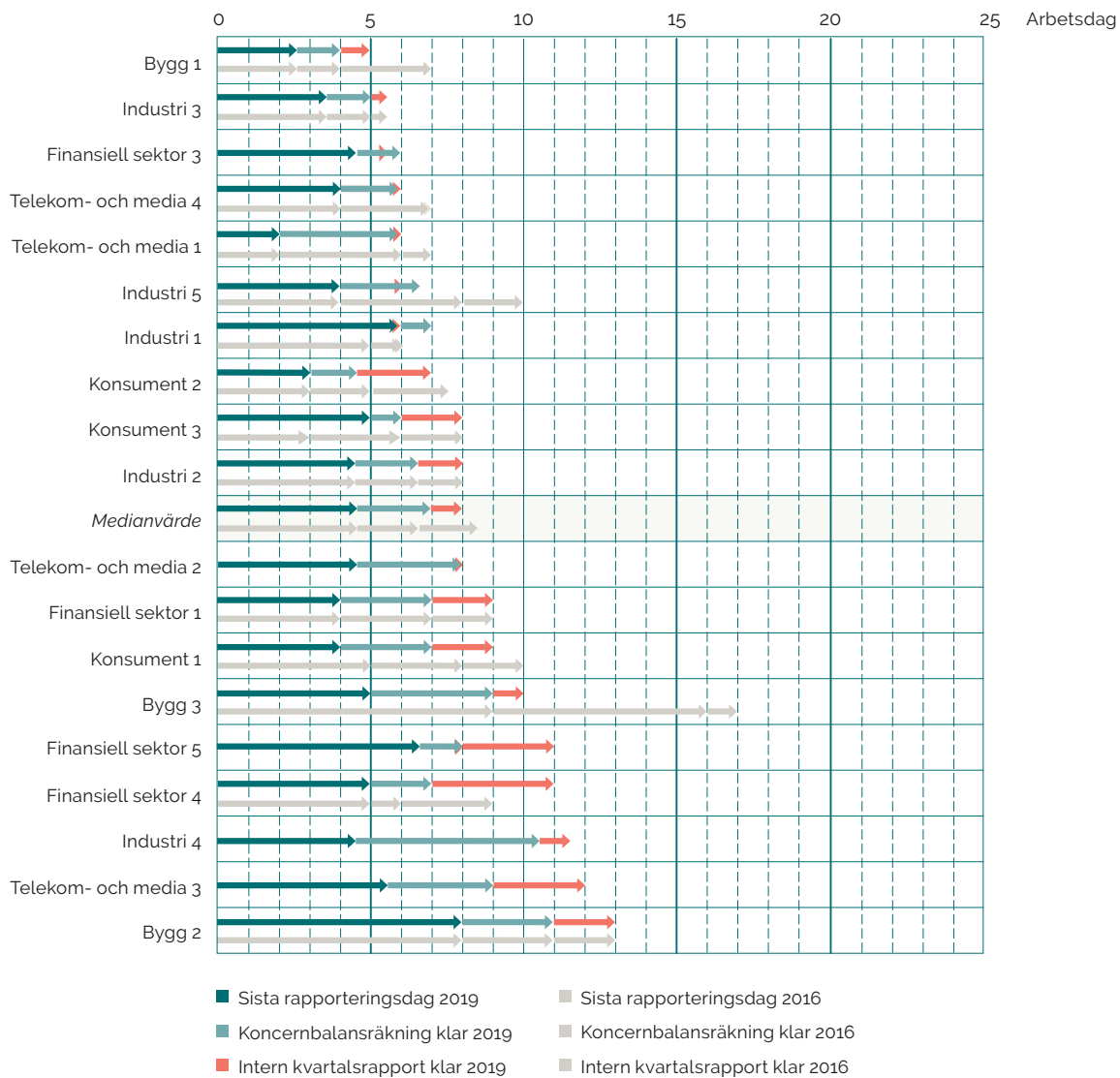



Diagram 2: Bokslutsprocessens längd



"40 % av de 20 respondenterna svarar att de bedömer att tiden för bokslut kommer att kortas under de kommande tre åren, jämfört med en dryg tredjedel 2016."

"Av de 14 bolag som även deltog i studien 2016, är fem bolag snabbare med att färdigställa koncernbalansräkningen i år. Medianreduceringen för dessa fem är 1,5 arbetsdagar."

Av de 14 bolag som även deltog i studien 2016 färdigställer fem bolag koncernbalansräkningen snabbare 2019 än 2016. Medianreduceringen för dessa fem bolag är 1,5 arbetsdagar. Ett OMXS30-listat bolag i byggbranschen är hela 3 arbetsdagar snabbare med att färdigställa koncernbalansräkningen 2019 än 2016. Av de 14 bolag som deltog i studien 2016 har sju bolag reducerat tiden för färdigställandet av den interna kvartalsrapporten. Medianreduceringen för dessa sju bolag är 1 arbetsdag. Ett OMXS30-listat industri-bolag har förkortat tiden för att färdigställa den interna kvartalsrapporten med 3,5 arbetsdagar.

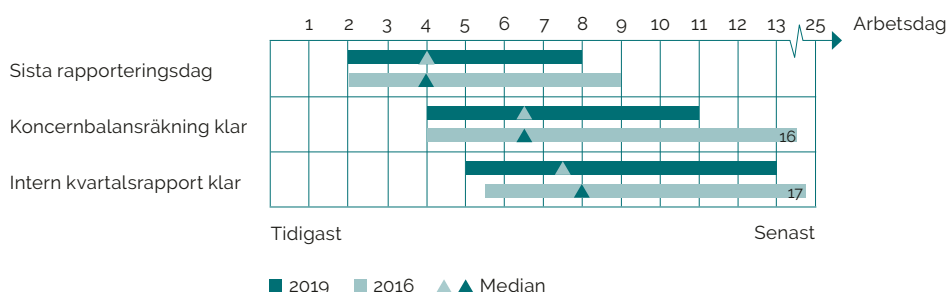


Diagram 3: Förändring i bokslutsprocessen mellan 2016 och 2019 för de 14 bolag som har deltagit i båda studier

Vi kan konstatera att knappt en tredjedel av alla respondenter har arbetat med att snabba upp arbetet med att färdigställa koncernbalansräkningen sedan 2016, vilket kan jämföras med hälften av företagen i förra studien. Däremot svarar 40 procent av respondenterna att de bedömer att tiden för bokslut kommer att kortas under de kommande tre åren, jämfört med drygt en tredjedel 2016 och drygt hälften 2013. Vi tolkar resultatet som att stora svenska företag även framöver är intresserade av att snabba upp och effektivisera bokslutsprocessen och att företag med en redan snabb process fokuserar på att reducera timmar snarare än dagar, till skillnad från de långsammare bolagen.

Färdigtidpunkten för olika enskilda bokslutsaktiviteter

I våra intervjuer har vi frågat efter de olika färdigtidpunkterna i bokslutsprocessen för bland annat följande aktiviteter:

Bokslutsprocessen i dotterbolag:

Sista dag för Intercompany-fakturering (I/C) (manuell)

Sista dagen som dotterbolagen kan skicka manuella fakturor till varandra för interna mellanhavanden.

Stängning huvudboken (GL)

Sista tidpunkten då bokningar kan ske för den gångna perioden i dotterbolagens huvudböcker.

Konsolideringsprocessen:

Första dag för inrapportering av I/C till koncernen

Första tidpunkten då bolagen får rapportera interna mellanhavanden inom koncernen.

Sista dag för inrapportering av I/C till koncernen

Sista tidpunkten för rapport av interna mellanhavanden inom koncernen.

Sista rapporteringsdag till koncernen

Sista tidpunkten för rapportering till koncernen.

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 kassaflödesanalys 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.

Resultatsammanställning per bokslutsaktivitet

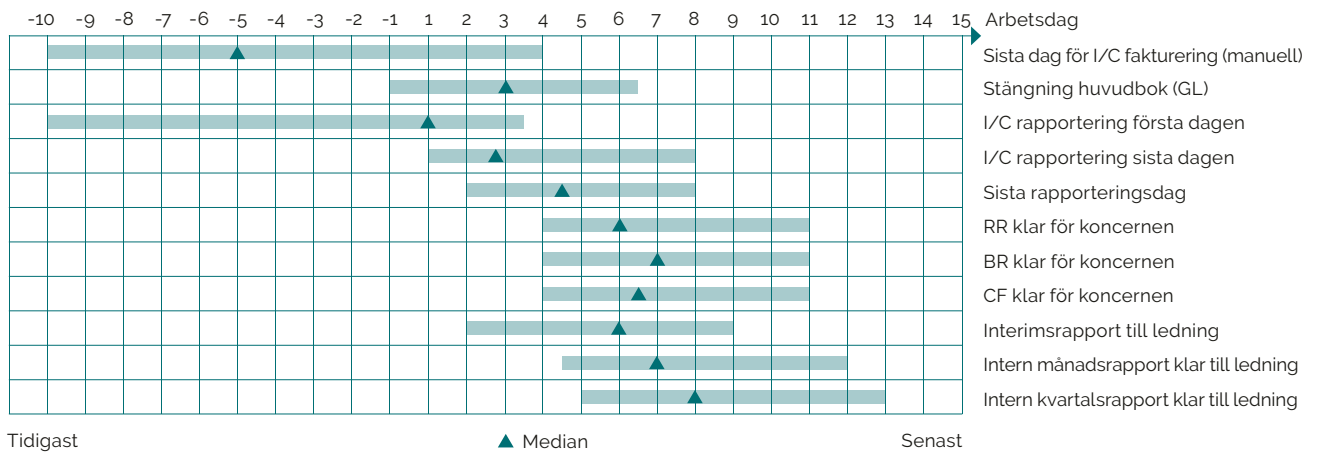


Diagram 4: En översikt av bokslutsprocessen som visar tidigaste, median och senaste bolaget inom olika bokslutssteg

Sista dag för intercompany-fakturering (I/C) (manuell)

Spridningen för manuell intern fakturering är stor mellan bolagen. Tidigast sista dag för I/C-fakturering är arbetsdag -10 medan den senaste är arbetsdag +4, det vill säga 14 dagars skillnad mellan det första och sista bolaget. Medianbolaget har en deadline för intercompany-fakturering på arbetsdag -5.



Stängning huvudboken (GL)

Det snabbaste bolaget stänger sin huvudbok arbetsdag -1 och det senaste bolaget vid lunchtid arbetsdag +7. Medianbolaget stänger huvudboken arbetsdag +3.



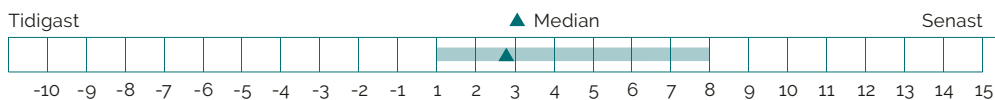
Första dag för inrapportering av I/C till koncernen

Första dag för inrapportering av I/C till koncernen är för det tidigaste bolaget arbetsdag -10 och för det senaste bolaget vid lunchtid arbetsdag +4, vilket visar en stor spridning. Medianbolaget rapporterar dock arbetsdag +1.



Sista dag för inrapportering av I/C till koncernen

För det tidigaste bolaget är sista dag för inrapportering av I/C till koncernen arbetsdag +1 och för det senaste bolaget arbetsdag +8. Medianbolaget rapporterar vid arbetsdag +2,75.



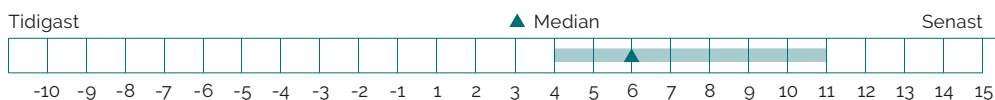
Sista rapporteringsdag till koncernen

Det tidigaste bolaget erhåller all ekonomisk information från inrapporterande enheter arbetsdag +2 och det senaste bolaget arbetsdag +8. Medianbolaget stänger för inrapportering vid lunchtid arbetsdag +5.



Resultaträkning (RR) klar för koncernen

Det tidigaste företaget är klart med en fullt konsoliderad resultaträkning arbetsdag +4, medan senaste bolaget är färdigt arbetsdag +11. Liksom i förra undersökningen 2016 är det tidigaste OMXS-listade bolaget klart med resultaträkning för koncernen arbetsdag +4. Medianbolaget i årets undersökning är klart arbetsdag +6.



Balansräkning (BR) klar för koncernen

Det tidigaste företaget är klart med en fullt konsoliderad balansräkning arbetsdag +4, medan senaste bolaget är färdigt arbetsdag +11. Medianbolaget är klart arbetsdag +7.



Kassaflödesanalys (CF) klar för koncernen

Det tidigaste företaget är klart med en kassaflödesanalys arbetsdag +4, medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +11. Medianbolaget är klart vid lunchtid arbetsdag +7.



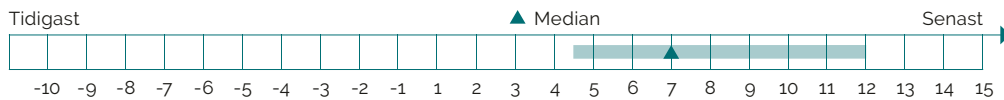
Interimsrapport till ledningen (flash)

15 av de medverkande företagen använder sig av en interimsrapport till ledningen. Det tidigaste av dessa bolag har informationen färdig för internt bruk arbetsdag +2 medan det senaste är klart arbetsdag +9. Medianbolaget är klara med interimsrapporten till ledningen arbetsdag +6.



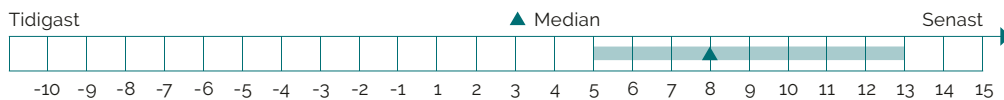
Månadsrapport klar till ledningen

Det snabbaste bolaget är klart med månadsrapporten vid lunchtid arbetsdag +5 medan det långsammaste är klart arbetsdag +12. Medianbolaget är klart arbetsdag +7.



Kvartalsrapport klar till ledningen

Det första företaget är klart med kvartalsrapporten arbetsdag +5 medan sista bolaget är färdigt arbetsdag +13. Medianbolaget är klart arbetsdag +8.



Rapportering till den externa marknaden (time to market)

Vi har även studerat den tid det tar för bolagen, från första arbetsdagen efter månadsskiftet till dess att de rapporterat kvartalsbokslutet till marknaden. Se genomsnittligt antal arbetsdagar för Q1-Q3 i diagram 5.

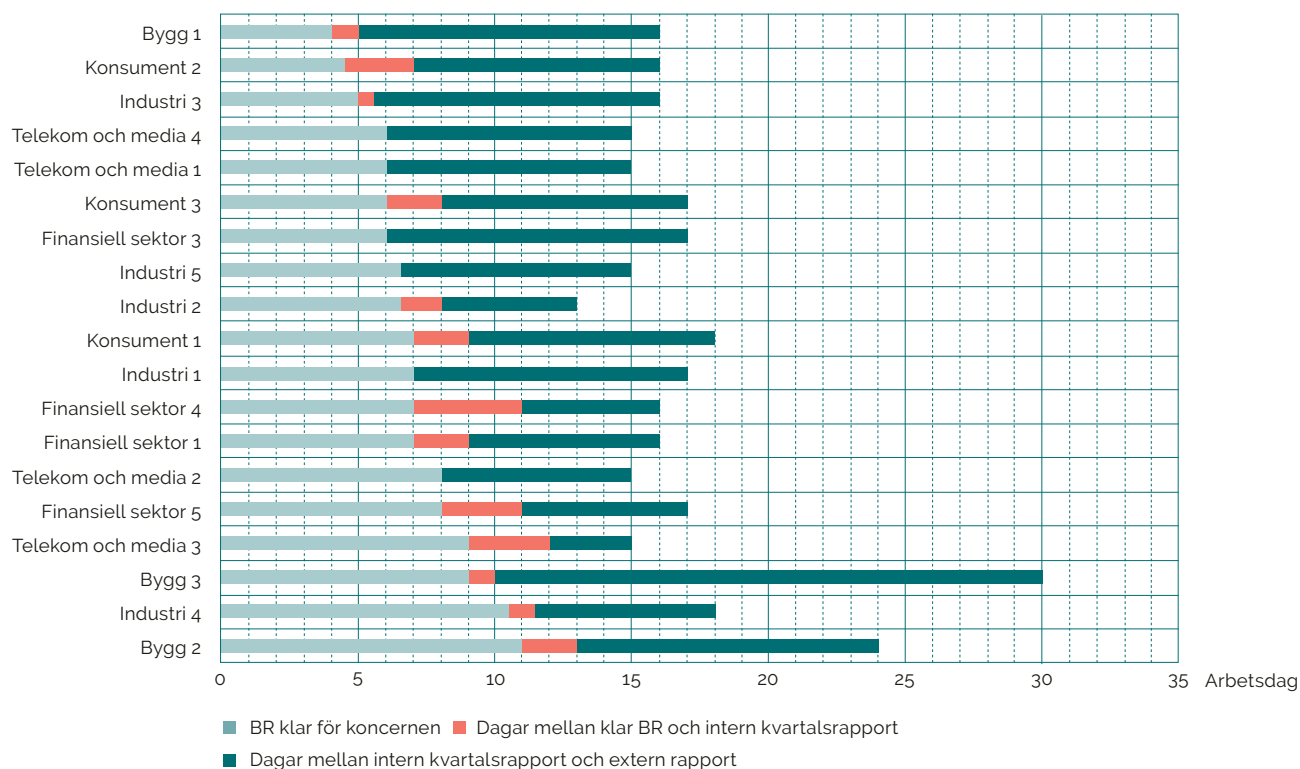


Diagram 5: Time to market

Den kortaste tiden till extern rapportering är 13 arbetsdagar och den längsta 30 arbetsdagar, där både det snabbaste och det långsammaste bolaget är OMXS-listat. Medianbolaget tar 16 arbetsdagar på sig från månadsskifte till publicering.

I diagrammet ser vi att sex bolag saknar tid mellan balansräkning och intern kvartalsrapport. I tre av fallen är balansräkningen klar efter den interna kvartalsrapporten och i tre av fallen färdigställs balansräkningen samma arbetsdag som den interna kvartalsrapporten går till ledningen. Det förstnämnda beror på att ledningen har fokus på att styra bolaget utifrån resultaträkningen.

Noterbart är att time to market inte ser ut att vara beroende av när balansräkningen är färdigställd eller när ledningen får den interna kvartalsrapporten. Det har framgått i vissa av intervjuerna att tidpunkten för extern publicering av kvartalsrapport bestäms strategiskt och inte baserat på när ekonomivdelningen är klara med bokslutet. Även om en tidig rapportering till den externa marknaden inte är den drivande kraften för snabbare bokslut i de undersökta företagen, möjliggör ett snabbt bokslut valfrihet att kunna publicera tidigt. Under våra intervjuer kunde vi även ana en trend att tidig publicering ses som prestigefyllt. Snabbaste tiden för publicering av en kvartalsrapport efter att konsolideringsarbetet har slutförts är 3 arbetsdagar, vilket avser ett onoterat bolag. Längsta tiden är 20 arbetsdagar, vilket avser ett OMXS-listat bolag, och för medianbolaget är tiden 9 arbetsdagar.

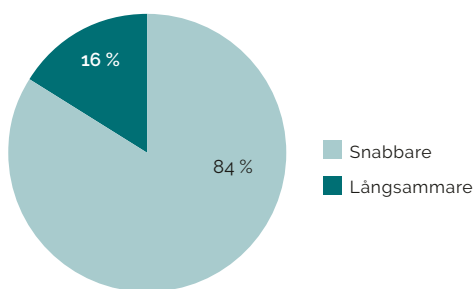


Diagram 6: Andel företag med snabbare publicering i Q2 jämfört med Q3

Publiceringstidpunkten varierar mellan kvartalen. Som framgår av diagram 6, utan att spridning mellan bolagen närmare anges, har vi gjort en jämförelse mellan publiceringstidpunkten för bokslutet för andra respektive tredje kvartalet.

Bolagen är i genomsnitt 4,2 dagar snabbare i publiceringen av bokslutet för Q2 jämfört med Q3. Detta kan jämföras med resultatet från 2016 års studie, där bolagen i genomsnitt var 2,8 dagar snabbare i Q2 jämfört med Q3. 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 – kanske lockar semestern – men går det att vara snabb i Q2 går det också rimligen att vara snabb i övriga kvartal.

Branschjämförelse

I årets studie har vi valt att belysa skillnader mellan bokslutsprocessen i olika branscher. Det blir mer intressant att presentera medelvärden än medianvärden i denna jämförelse eftersom det inom några branscher endast finns tre deltagare i studien.

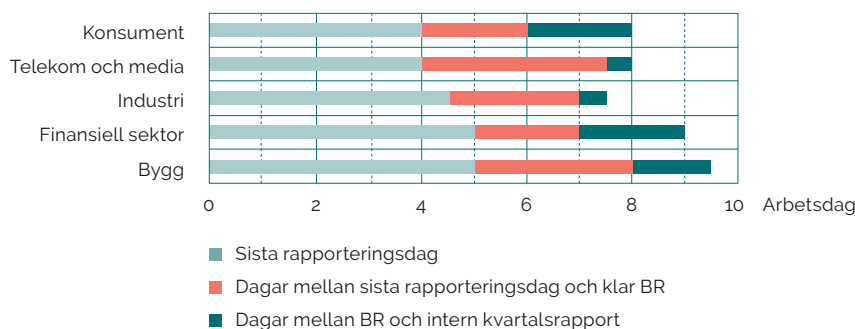


Diagram 7: Branschjämförelse (medelvärde)

Som framgår av diagram 7 ser vi inga dramatiska skillnader mellan olika branscher. Konsumentbolagen är i genomsnitt snabbast fram till färdig balansräkning, men delar positionen med telekom- och mediabolagen avseende kortast genomsnittlig tid fram till sista rapporteringsdag. Industribolagen är i genomsnitt snabbast fram till färdig kvartalsrapport till ledningen.

"Konsumentbolag är snabbast fram till färdig balansräkning, medan industribolagen är klara tidigast med interna kvartalsrapporten."

Byggbolagen sticker ut i denna jämförelse på så vis att de rymmer såväl det snabbaste bolaget som det långsammaste fram till färdig kvartalsrapport till ledningen. Detta gör vidare analyser av medel- eller medianvärden mindre intressanta för denna bransch.

Efter byggbolagen är bank- och försäkringsbolagen de i genomsnitt långsammaste bolagen fram till färdig intern kvartalsrapport till ledningen, samtidigt som de är relativt snabbt klara med balansräkningen. Förklaringen är enligt respondenterna att branschen påverkats av ökad regelverksbörda under senare år, vilket bidragit till att göra rapporteringsprocessen ytterligare mer komplex jämfört med andra branscher.

Förbättringsområden i bokslutsprocessen

Under intervjuerna diskuterades ett antal av oss fördefinierade förbättringsområden som ofta utgör flaskhalsar i bokslutsprocessen. I årets studie inkluderade vi ett par nya frågor kring förbättringspotential: tydlighet i principer och materialitetsnivåer samt automatisering. Respondenterna ombads bedöma i vilken utsträckning olika förbättringar var relevanta för det egna bolaget vid en förkortning av bokslutsprocessen på en skala från ett till sju, där sju indikerar ett tydligt förbättringsområde. Av respondenterna svarade samtliga, det vill säga 20 av 20, på dessa frågor och resultatet av svaren presenteras nedan tillsammans med en jämförelse med föregående studie från 2016.

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.

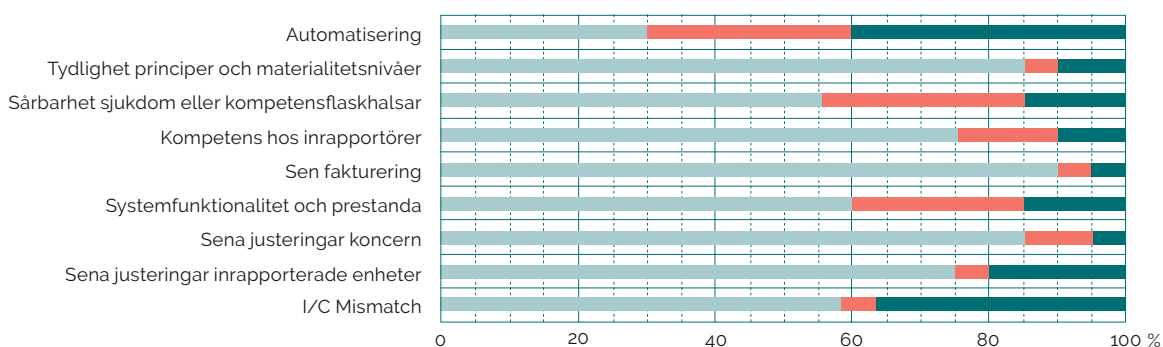


Diagram 8: Förbättringsområden i bokslutsprocessen 2019

- Fungerar väl
- Förbättringspotential
- Tydligt förbättringsområde

I diagram 8 har vi kategoriserat svar mellan ett och tre som "fungerar väl", fyra som "förbättringspotential" och fem till sju som "tydligt förbättringsområde".

Vid en jämförelse av svaren i föregående studie för motsvarande förbättringsområden kan vi konstatera att intercompany mismatch samt sena justeringar i inrapporterande enheter utgör områden som bolagen i ökad grad anser vara de största flaskhalsarna. De områden som i föregående studie bedömdes vara de största problemen – sårbarhet för sjukdom och sena justeringar på koncernnivå – är nu något mer nedtonade i relation till övriga områden, framför allt sena justeringar på koncernnivå.

Vid en jämförelse av samtliga förbättringsområden indikerar bolagen att automatisering utgör det största och mest angelägna utvecklingsområdet i bokslutsprocessen.

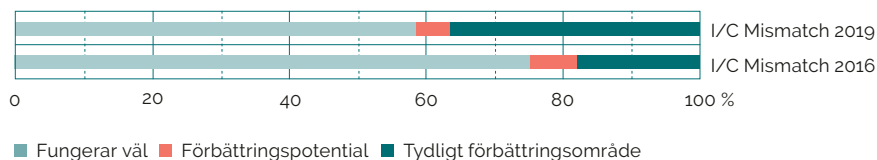
"Cirka 80 % av förändringarna som leder till ett effektivare och snabbare bokslut är processrelaterade. Resterande 20 % kan relateras till systemförändringar."



Nedan följer en närmare genomgång av de elva förbättringsområden som diskuterats under intervjuerna. För respektive område inkluderar vi också specifika erfarenheter från Cavendis arbete med snabba bokslut.

Intercompany mismatch

Vi ser ett trendskifte kopplat till intercompany mismatch. I studien från 2013 konstaterades att en väsentligt större andel av respondenterna angav att området fungerade väl jämfört med 2010. År 2016 höll denna trend i sig, även om det var en mer försiktig ökning jämfört med 2013. År 2016 angav 75 % av respondenterna att området fungerade väl, vilket kan jämföras med 58 % i årets studie, en minskning med 17 procentenheter. Detta trendskifte stärks av resultatet från de 14 bolag som deltog i studien såväl 2019 som 2016, där andelen respondenter som anser området vara väl fungerande har sjunkit från 93 % till 71 %. Av samtliga respondenter anger 37 % att intercompany mismatch är ett tydligt förbättringsområde.



Cavendis erfarenhet:

Ett sätt att lösa problemet med sen internfakturering är att tidigarelägga sista datumet för manuell internfakturering till den 25 eller till och med den 20 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 elektroniska fakturor.

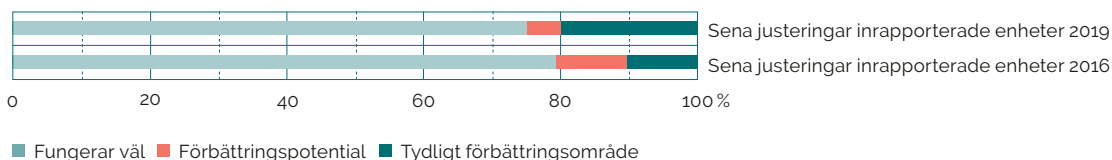
Att göra något åt bristande respekt för interna tidsgränser handlar om att förändra attityden i bokslutsarbetet. Något som underlättar en sådan förändring är att mäta och följa upp tydliga kvalitetsmål och nyckeltal. Uppföljningen kan ske månatligen och lämpliga aktiviteter vidtas där problem uppmärksammas.

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.

Sena justeringar i inrapporterande enheter

I likhet med intercompany mismatch kan ett trendskifte konstateras inom området sena justeringar i inrapporterande enheter. Andelen respondenter som anser området vara ett tydligt förbättringsområde har ökat från 11 % till 20 %. Vid jämförelse av de förbättringsområden som ingick i studien

2016 och 2019, utgör sena justeringar i inrapporterande enheter nu en av de två största flaskhalsarna för ett snabbt bokslut, vilket ej var fallet i tidigare studier. Vid en närmare titt på de 14 bolag som även deltog i studien 2016 kan motsvarande resultat noteras, där andelen respondenter som bedömer att området är ett tydligt förbättringsområde har ökat från 7 % till 21 %.



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. Kända begrepp från processförbättringsarbete inom Lean-filosofin är "rätt från mig" och "rätt från början". Sådana principer appliceras med fördel även inom bokslutsprocessen.

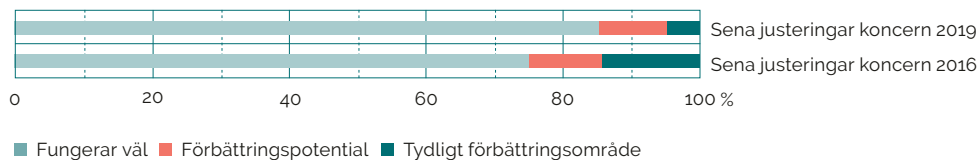
Det finns ibland en föreställning hos ekonomer att det är nödvändigt att invänta fullständig information, till exempel hela månadens försäljning, innan arbetet med reserveringar och avsättningar kan påbörjas. Så är ofta inte fallet.

En förutsättning för att kunna börja tidigare är att i tidsplanen 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 informerad 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.

Sena justeringar koncernnivå

Bland respondenterna i studien år 2013 upplevdes inte sena koncernjusteringar som något stort problem. År 2016 noterade vi en ökning av antalet bolag som rapporterade att de hade problem med att ledningen hade synpunkter på inrapporterade siffror sent under konsolideringsarbetet och att detta ledde till frustration inom koncernekonomifunktionen. I årets studie kan det konstateras att respondenternas uppfattning om sena justeringar på koncernnivå återigen är mer positiv, mer i linje med resultatet från 2013. Av samtliga bolag i årets studie anger 85 % att detta är ett väl fungerande område jämfört med 75 % år 2016. Likalydande resultat kan konstateras vid jämförelse av de 14 bolag som deltog i studien 2016, där 86 % anser att området är väl fungerande 2019 jämfört med 71% år 2016. Andelen bolag av de 14 som deltog i studien 2016, som anser att området är ett tydligt förbättringsområde har därtill, anmärkningsvärt nog, sjunkit från 14 % till 0 %.

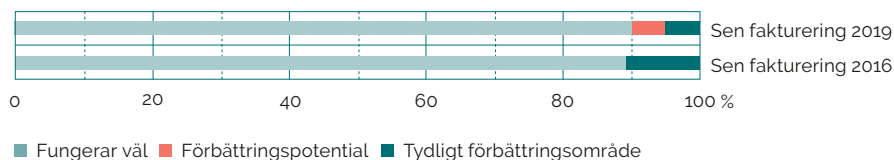


Cavendis erfarenhet:

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

Sen fakturering

Sen fakturering anses i samtliga fyra undersökningar vara ett mindre problemområde. I årets undersökning har andelen respondenter som anger att området fungerar väl ökat marginellt från 89 % till 90 %. Denna till synes ihållande trend stärks vid jämförelse av de 14 bolag som även deltog i studien 2016, där andelen respondenter i årets undersökning som anger att detta fungerar väl har ökat från 86 % till 93 %.



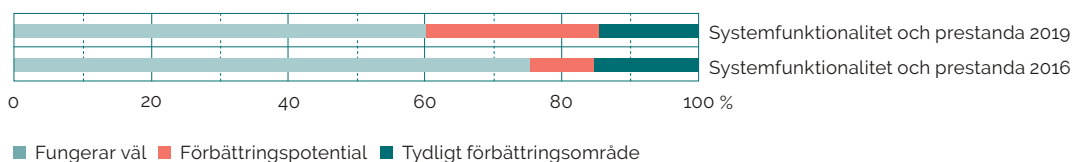
Cavendis erfarenhet:

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.

Bristande systemfunktionalitet och prestanda

I studien från år 2013 kunde vi konstatera att en väsentligt större andel av respondenterna angav att detta är ett område som fungerar väl jämfört med 2010. Studien år 2016 visade på ett praktiskt taget oförändrat resultat jämfört med 2013 – från 76 % till 78 %. År 2019 ser vi en ökning av andelen respondenter, från 9 % till 25 %, som indikerar någon form av förbättringspotential kopplat till området. Detta resultat stärks vid jämförelse av de 14 bolag som deltog i studien såväl 2016 som 2019, där andelen bolag som indikerar att förbättringspotential finns har ökat från 14 % till 21 %.



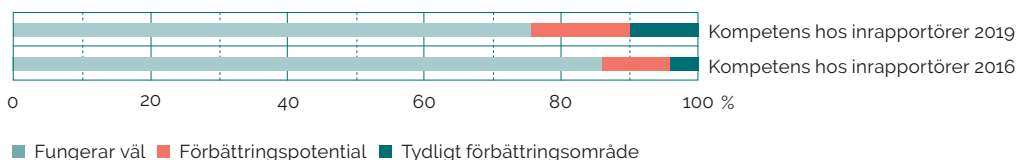
Cavendis erfarenhet:

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 realiserar. Vår erfarenhet är därmed att betydelsen av systemförändringar tenderar att överdrivas i början av arbetet med att snabba upp en bokslutsprocess. Vår uppfattning är vidare att denna företeelse har förstärkts på senare år till följd av att företag har större tilltro till automatisering som vägen till högre effektivitet.

"Vår erfarenhet är att estimat som underlag för reservationer och avsättningar kan leda till högre kvalitet eftersom arbetet kan påbörjas tidigare."

Kompetens hos inrapportörer

Merparten av respondenterna är nöjda med kompetensen hos sina inrapportörer och endast drygt 15 % indikerar någon form av förbättringspotential. Detta är dock en marginell försämring jämfört med 2016. Vi kan även notera att andelen respondenter som anger att det finns behov av tydliga förbättringar har ökat från 4 % till 10 %. Variationen i kompetens kan vara förhållandevis stor och den vanligaste orsaken till de kompetensproblem som förekommer anges vara hög personalrotation hos den inrapporterande enheten.



Cavendis erfarenhet:

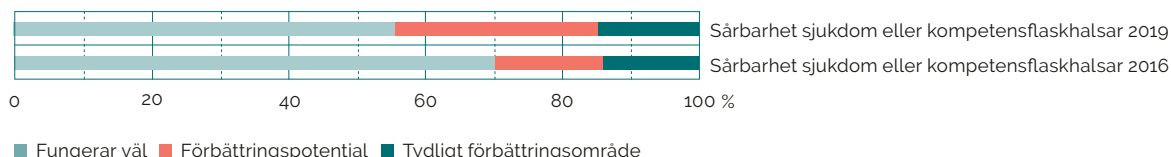
En förutsättning för ett väl fungerande bokslutsarbete är rätt kompetens hos de som ansvarar för att rapportera in bolagens dataunderlag. Stora delar av arbetet är normalt automatiserat genom att konsolideringssystemets blanketter och formulär fylls i automatiskt med data från källsystemen.

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

Vid byte av konsolideringssystem sätts inrapportörernas kompetens särskilt på prov. I de projekt 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 haft förståelse för 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.

Sårbarhet för sjukdom eller kompetensflaskhalsar

Dagens ekonomiorganisation förväntas vara ett föredöme för kvalitet, effektivitet och kostnadsmedvetenhet. Det sistnämnda har haft påverkan på hur koncernekonomifunktionerna i svenska företag är bemannade. Sedan studien år 2013 kan vi konstatera att antalet respondenter som ser någon form av förbättringspotential inom detta område successivt har ökat. Denna siffra har ökat från 16 % till 30 % mellan nuvarande och föregående studie.



Cavendis erfarenhet:

Sårbarhet för sjukdom

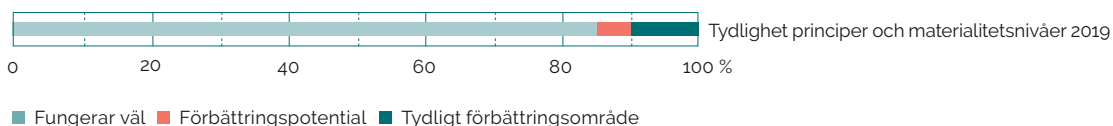
Vi är även i år förvånade över den press som flera svenska företag sätter på sin koncernekonomifunktion. Organisationen utgör vanligtvis endast en bråkdel av den totala personalstyrkan inom ekonomifunktionen och är en viktig garant för kvalitet i såväl intern som extern rapportering. En möjlig förklaring är att koncernekonomifunktionen inte lyckas tydliggöra vilket värde man bidrar med 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.

Kompetensflaskhalsar

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 även om det leder till att ett specifikt bokslut blir lite mer krävande.

Tydlighet i principer och materialitetsnivå

Tydlighet i principer och materialitetsnivå är ett nytt förbättringsområde som har diskuterats med bolagen under årets studie. Det finns därmed ingen data att jämföra med från tidigare år. Merparten, närmare bestämt 85 % av respondenterna, tycks generellt vara nöjda med området. Av respondenterna anger 10 % att området är ett tydligt förbättringsområde.



Cavendis erfarenhet:

I samband med ambitionen att snabba upp och öka kvaliteten i bokslutsarbetet söker vi i första hand efter sätt att eliminera onödigt arbete och därefter möjligheter att utjämna arbetsbelastningen över månaden. Många bolag har kommit till insikten att det finns möjlighet att höja materialitetsnivåerna i bokslutet utan att det påverkar kvaliteten i rapporteringen.

I grunden handlar det om att skapa samsyn kring vad som avses med hög kvalitet inom det enskilda företaget. Det är inte självklart att kvalitet säkras genom att ekonomer lägger fokus på att rätta fel på 5000 SEK i ett företag som omsätter många miljarder. Det finns tillfällen där nolltolerans för fel är rätt väg, men ofta är motsatsen sann. Avsaknad av tydliga principer för vilka beloppsgränser som gäller tenderar ofta att leda till att ekonomer blir alltför detaljorienterade och fokuserar på för låga belopp i sitt arbete. Detta tar tid från andra kvalitets- och rimlighetskontroller som i slutändan kan ha större påverkan på den faktiska kvaliteten i rapporteringen. Det är viktigt att hushålla med medarbetarnas tid och fokusera insatserna på de mest värdeskapande aktiviteterna.

Vår erfarenhet är dessutom att det finns en fördel med att skilja på olika materialitetsnivåer. Det kan exempelvis vara klokt att ha en generell, men relativt låg, gräns för rättningar under månaden, men att ha en högre gräns för när man exempelvis överväger att göra om en inrapporterad enhet efter deadline.

Det går inte att stipulera vilka materialitetsgränser som bör gälla för alla bolag, det behöver istället jobbas fram tillsammans med organisationen med utgångspunkt i hur den enskilda verksamheten styrs. Det är positivt att studien visar att flertalet bolag anser att redovisningen i svenska bolag regleras av tydliga interna principer och materialitetsnivåer, men det är inte samma sak som att vi kan dra slutsatsen att dessa nödvändigtvis ligger på rätt nivå.

Automatisering

För information kring automatisering som ett potentiellt förbättringsområde i bokslutsprocessen, se avsnitt Automatisering på sidan 32.

Övriga frågeställningar

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 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 bidra till möjligheter att snabba upp arbetet.

Det dominerande affärssystemet i respektive koncern är i majoriteten av fallen SAP följt av Oracle, Agresso och Microsoft Dynamics. Ungefär en fjärdedel av respondenterna har ett annat affärssystem än dessa, se diagram 9.

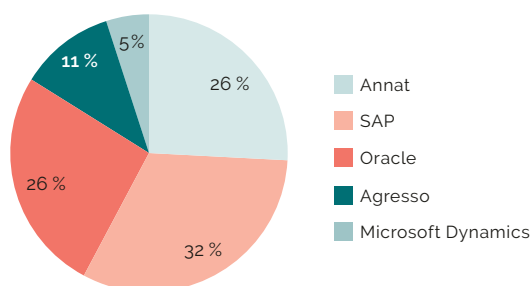


Diagram 9: ERP-system hos intervjuade bolag

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.

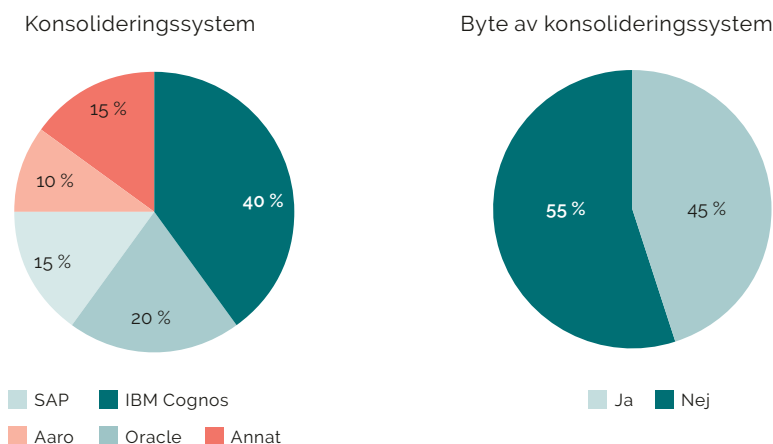


Diagram 10: Konsolideringssystem hos intervjuade företag, samt andel företag som utreder eller planerar systembyte under kommande tre år

Konsolideringssystem

Vi har frågat företagen 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 Cognos och Oracle, följt av SAP och Aaro. Av respondenterna har 15 % ett annat konsolideringssystem än dessa system. 45 % svarade att ett byte av konsolideringssystem planeras inom de kommande åren, vilket är en ökning från 29 % från föregående studie. Denna trend återfinns hos de 14 bolag som även medverkade i studien år 2016, där det i år var fem, istället för tre, som svarade att de planerar ett byte av konsolideringssystem de närmaste tre åren.

Automatisering

Kanske föga förvånande visar studiens resultat på att automatisering, eller snarare bristen därav, utgör en utmaning i bokslutsprocessen. Det faktum att hela 10–15 områden omnämndes av bolagen under intervjuerna som särskilt intressanta för automatisering under kommande år, tyder på ett fortsatt starkt intresse och utrymme för förbättringar kopplat till automatisering oaktat bransch. Att automatisering inom bokslutsprocessen är ett område som tycks bli en alltmer självklar angelägenhet för allt fler bolag stöds vidare av slutsatsen att 70 % av respondenterna anger att det finns förbättringsmöjligheter inom automatisering, varav hela 40 % bedömer att det är ett tydligt förbättringsområde.

Som komplement till diskussionen kring automatisering som ett potentiellt förbättringsområde har vi i årets studie, efter önskemål från ett par bolag, lagt till frågor som syftar till att belysa graden av automatisering inom bokslutsprocessen. Vi kan konstatera att det råder stora skillnader mellan hur bolagen valt att effektivisera arbetsätt och processer med hjälp av automatisering. Vi har ställt frågor riktade mot såväl s.k. robotar som automatisering med hjälp av funktionalitet inom eller integrerad med ERP- respektive konsolideringssystemen.

Användandet av robotar, ofta refererat till som RPA (Robotic Process Automation), har på senare tid ökat markant i Sverige. Vi vill belysa i vilken utsträckning detta påverkat bokslutsprocessen. 12 av de 20 bolagen i studien har eller är på väg att införa robotar inom SSC eller koncernekonomi. Majoriteten av bolagen anger att de ser större fördelar med användandet av robotar inom SSC och inrapporterande enheter jämfört med inom koncernekonomi. Detta till trots, svarar en handfull koncernekonomifunktioner i studien att även de använder en eller flera robotar.

"70 % av respondenterna anger att det finns förbättringsmöjligheter inom automatisering, varav hela 40 % bedömer att det är ett tydligt förbättringsområde."

I några fall har dessa funktioner valt att aktivera en robot mer för att lära sig av teknikens möjligheter än för att hantera en specifik uppgift eller lösa ett uttalat problem.

Den främsta orsaken till det förhållandevis begränsade antalet robotar inom koncernekonomifunktioner i Sverige är att man fram till idag har varit relativt nöjd med funktionaliteten och automatiseringsmöjligheterna inom sitt koncernekonomisystem. Vi kan emellertid notera att något fler av respondenterna 2019 ser potential i koncernekonomisystemets utveckling jämfört med 2016.

Fördelarna med RPA är att på ett relativt snabbt och enkelt sätt automatisera förutsägbara och repetitiva processteg som spänner över flera system. Arbetet inom koncernekonomi är som regel koncentrerat till koncernekonomisystemet och i viss utsträckning ett integrerat datalager för rapporter och analysstöd. Fördelarna med RPA kommer därmed inte nödvändigtvis till sin rätt, samtidigt som leverantörerna av koncernekonomisystem kontinuerligt investerar i utveckling av sina lösningar avseende funktionalitet och automatiseringsmöjligheter.

Inom SSC och inrapporterande enheter ser situationen ofta annorlunda ut. Även om några stora svenska bolag har lagt tid och energi på att införa en eller ett fåtal ERP-lösningar, befinner sig flertalet bolag i en IT-miljö med många olika affärs- och försystem. FSI-bolagen befinner sig i högre utsträckning än andra bolag i en komplex systemmiljö. Flera bolag i denna situation konstaterar att robotar kan möjliggöra automatisering utan omfattande IT-investeringar. Även bolag som har en strategi att maximera utnyttjandet av ett gemensamt ERP-system informerar att de har infört robotar inom SSC, något som kan indikera att leverantörerna av ERP-system inte hunnit med att hantera konkurrensen från RPA-leverantörer.

Ett engelskt begrepp som var relativt vanligt förekommande under intervjuerna var andelen s.k. "digital workforce". Begreppet beskriver hur stor andel av arbetet som har automatiserats sedan införandet av RPA. Begreppet avser inte hur mycket personal som frigjorts utan indikerar graden av effektivisering genom automatisering. Som regel elimineras behovet av manuellt arbete för specifika arbetsmoment inom flera olika tjänster och dessa tidsbesparingar summeras i en "digital workforce"-KPI (Key Performance Indicator). Det bolag i studien som investerat mest i robotar rapporterar att de inom sitt SSC har automatiserat motsvarande 15 procent av arbetsstyrkan. Värt att notera är även att detta bolag ser RPA som ett komplement till arbetsstyrkan snarare än en möjlighet till att långsiktigt helt ersätta behovet av människor. Införandet av robotar ger även upphov till nya tjänster som syftar till utveckling och underhåll av den s.k. robotparken.

Det är högst sannolikt att användandet av robotar och automatisering inom och i gränslandet mellan olika system kommer att öka fram till genomförandet av nästa studie. Respondenterna i årets studie anger ett antal områden, redovisade på nästa sida, som särskilt intressanta för automatisering under kommande år. Flera av områdena har helt eller delvis automatiserats av vissa bolag.

"Det bolag i studien som har investerat mest i robotar har automatiserat motsvarande 15 procent av sin arbetsstyrka inom sitt SSC."

Möjliga automatiseringsområden i bokslutsprocessen

- » Analys av avvikelser inom legal och operationell rapportering
- » Leverantörsreskontraprocessen
- » Fakturering
- » Kundreskontraprocessen
- » Löneprocessen
- » I/C-avstämningar
- » Avstämning mellan olika försystem eller loggar mot ekonomisystem
- » Avstämning av balanskonton
- » Avstämning av kostnadsställen
- » Bokning av journaler
- » Rapporteringsprocessen som helhet eller kvalitetskontroll av rapporter (operationellt och legalt)
- » Skatte- och momsredovisning
- » Underhåll av tillgångsregistret
- » Master data-underhåll

Antalet anställda

I årets studie blev de medverkande bolagen även tillfrågade om hur många anställda de har inom ett antal olika funktioner inom koncernekonomi och SSC. Cavendi får ofta frågor kopplade till hur många personer andra bolag har inom exempelvis Financial Control eller inom kundreskontra. Det finns företag som helt fokuserar sin verksamhet på att utföra och marknadsföra denna typ av analyser, ofta kallade för "benchmarkingrapporter". Vi har medverkat vid ett flertal projekt där sådan data har köpts in till exempel vid etableringen eller effektiviseringen av en ekonomifunktion. Korrekt använd kan denna information exempelvis ringa in områden och avdelningar där det finns anledning till djupare analys av varför man som bolag avviker från andra. Felaktigt använd kan denna information exempelvis locka ledningar till olyckliga rationaliseringsbeslut eller att missa potential till effektivisering som göms bakom en till synes "konkurrenskraftig" datapunkt.

Alla bolag är som bekant unika och förtjänar en djupare analys än den som möjliggörs genom FTE-jämförelser på en aggregerad nivå. Bolagen skiljer sig inte enbart genom sina skilda verksamheter, utan även avseende hur man har valt att organisera sig och gruppera arbetsuppgifter i olika roller. Bolag som jobbar med att ta fram benchmarkingrapporter har olika metoder för att hantera och justera för dessa utmaningar vid jämförelser, men är som regel öppna med att det till slut ändå finns en betydande risk att man "jämför äpplen med päron". Trots riskerna och svårigheterna med att jämföra olika företag och verksamheter vill vi tillhandahålla information som på en övergripande nivå visar på hur olika svenska bolag är bemannade. Efter att ha samlat in ett större antal datapunkter har vi valt att redovisa följande information om antalet heltidstjänster i årets studie:

Antal heltidstjänster inom koncernekonomi:

- » Konsolideringsgruppen sammanslaget med Financial Control

Antal heltidstjänster inom SSC:

- » Leverantörsreskontra
- » Kundreskontra
- » Löpande redovisning och rapportering

Vi har valt att inte särredovisa antalet heltidstjänster inom konsolideringsgruppen och Financial Control på grund av att många bolag har valt att organisera dessa grupper som en helhet.

Bemanning inom koncernekonomi

Medianföretaget har motsvarande totalt 9 heltidstjänster, FTE (full time equivalent), inom koncernekonomi och Financial Control. Medelvärdet är 11 FTE. Differensen mellan medelvärdet och medianen kommer sig av den stora skillnaden mellan det högsta och lägsta värdet, där ett bolag endast har 2 FTE jämfört med 37 FTE för det med flest heltidstjänster.

Ett sätt att jämföra olika stora bolag är att ställa antalet totalt anställda inom koncernen i relation till FTE-data inom konsolideringsgruppen inklusive Financial Control, se tabell 1.

Medelvärde	Median	Maximum	Minimum	Variationsbredd	
26 322	15 000	95 000	78	94 922	Totalt anställda koncern (2018)
11	9	37	2	35	Antal FTE konsolideringsgruppen inklusive Financial Control
2 703	1 296	11 000	13	10 987	Totalt antal anställda/anställda konsolideringsgruppen och Financial Control

Tabell 1: Totalt anställda inom koncernen i relation till FTE inom konsolideringsgruppen inklusive Financial Control

Medianföretaget har i snitt 1 300 anställda för varje anställd inom konsolideringsgruppen, inklusive Financial Control. Motsvarande medelvärde är 2 700 anställda, vilket visar på svårigheten med denna typ av jämförelser. Skillnaden är större för Financial Control än för konsolidering, eftersom det är vanligare att en del av de uppgifter som faller inom Financial Controls ansvar inte är organiserade på koncernnivå, jämfört med konsolidering som i större utsträckning hanteras på koncernnivå.

Ett annat sätt att jämföra olika bolag är att ställa total omsättning (2018) i relation till FTE-data. Detta är dock inte lika relevant för bankerna varför dessa har exkluderats i tabell 2. Vi har även exkluderat försäkringsbolagen eftersom dessa ibland ingår i en bankkoncern vilket försvårar jämförelser.

Medelvärde	Median	Maximum	Minimum	Variationsbredd	
76	73	211	15	196	Total omsättning mdkr (2018)
11	8	35	4	31	Antal FTE inom konsolideringsgruppen inklusive Financial Control
8	7	14	3	12	Omsättning mdkr (2018) i relation till FTE inom konsolideringsgruppen inklusive Financial Control

Tabell 2: Total omsättning i miljarder kronor (2018) i relation till FTE inom konsolideringsgruppen inklusive Financial Control (exklusive FSI-bolag)

När vi ställer total omsättning (2018) i relation till antalet anställda får vi ett medianvärde på 7 miljarder kronor per FTE i konsolideringsgruppen inklusive Financial Control. Medelvärdet är 8 miljarder kronor per FTE och skillnaden mellan det högsta och lägsta värdet är 12 miljarder kronor per FTE.

Med hjälp av denna information kan de medverkande bolagen jämföra sig med varandra trots deras inbördes skillnader.

Bemanning inom Shared Service Center (SSC)

Av de 20 medverkande bolagen har 8 stycken valt att delta i en analys av bemanningen inom SSC. Merparten av de som valde att inte medverka använder sig inte av SSC och ett par hade svårt att få fram denna data utan större ansträngning. Därmed är följande branscher representerade i denna analys: telekom och media, konsument och bygg.


För denna grupp presenterar vi nedan en sammanställning av omsättning i relation till antalet anställda inom tre funktioner: leverantörsreskontra, kundreskontra samt löpande redovisning och rapportering.

Medelvärde	Median	Maximum	Minimum	Variationsbredd	
42	23	141	3	138	FTE inom leverantörsreskontra
2,2	1,6	6,7	0,9	5,8	Omsättning mdkr (2018) inom SSC i relation till FTE inom leverantörsreskontra
33	15	119	4	116	FTE inom kundreskontra
3,1	2,5	6,9	0,8	6,1	Omsättning mdkr (2018) inom SSC i relation till FTE inom kundreskontra
69	36	226	2	225	FTE inom löpande redovisning , bokslut, rapportering och analys
2,6	1,1	13,4	0,4	13,0	Omsättning mdkr (2018) inom SSC i relation till FTE inom löpande redovisning , bokslut, rapportering och analys

Tabell 3: Omsättning inom SSC (2018) i miljarder kronor i relation till antal FTE inom olika funktioner

Som framgår av tabell 3 har medianföretaget en omsättning per anställd inom leverantörsreskontran, kundreskontran respektive löpande redovisning och rapportering på 1,6; 2,5 respektive 1,1 miljarder kronor per FTE.





"Bolag som har samma process för månads- och kvartalsbokslut är i snitt 1,5 dagar snabbare med att producera en balansräkning för internt bruk jämfört med övriga bolag."

3. Vad kännetecknar ett snabbt bokslut?

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

Dessa mönster kan beskrivas utifrån ett antal gemensamma egenskaper i bokslutsprocessen som vi summerar nedan:

1. Tidsplan och schema
2. Samma process för månads- och kvartalsbokslut
3. Tydliga principer och materialitetsnivåer för att minimera antalet sena justeringar
4. Tidiga reserveringar och avsättningar
5. Standardiserad månatlig process för hantering av interna mellanhavanden
6. Mätning, återkoppling och systematisk uppföljning av avvikelser och brister
7. Gemensam kontoplan
8. Reducering av personberoende, samt utjämnad arbetsbelastning (jobba smartare, inte hårdare)
9. End to end-perspektiv och involvering av hela bolaget
10. Aktiv reduktion av komplexitet

1. Tidsplan och schema

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 tabell 4 illustrerar Cavendis bild av en typisk tidsplan för ett effektivt bokslut.

Funktion:	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	Arbetsdag
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	

Tabell 4: Tidsplan 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

"Färre justeringar ökar spårbarheten i rapporterad information. Bolag med ett snabbt bokslut har infört tydliga principer och riktlinjer kring materialitetsnivåer."

■ 2. 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 av koncern-interna mellanhavanden, endast görs kvartalsvis för att spara tid. Vår erfarenhet är att bokslutsprocesser bör hållas så lika över tid 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 17 bolag som har samma process för månad och kvartal är i snitt 1,5 arbetsdagar snabbare med att producera en balansräkning för internt bruk jämfört med övriga bolag.

■ 3. 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 aggressiva mål för reduktionen av antalet justeringar i såväl huvudböckerna som i konsolideringssystemet. En reduktion på 50-75 % är ofta inom räckhåll.

■ 4. Tidiga reserveringar och avsättningar

Reserveringar och avsättningar, 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 på och likabehandling av frågorna skapas inom organisationen och möjliggör i sin tur för ledningen att få en snabbare 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.

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 för förberedelserna av finansiella rapporter.

Estimat kan vara aktuellt 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.

■ 5. 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 ofta en process för interna mellanhavanden där...

...fakturering sker löpande och jämnt under månaden med en skarp deadline innan bokslutet, efter vilken 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.).

■ 6. Mätning, återkoppling och systematisk uppföljning av 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, sätta upp mål för, följa upp och kommunicera viktiga nyckeltal kopplade till sin bokslutsprocess. 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 kvalitet. Exempel på relevanta nyckeltal för att mäta bokslutsprocessen återfinns i avsnittet om Key Performance Indicators i bilaga 1.

■ 7. Gemensam kontoplan

I 2019 års studie kan vi konstatera att de 9 bolag som anger att de infört en gemensam kontoplan i sitt ERP-system har en färdig balansräkning för koncernen klar i snitt 0,6 arbetsdagar 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 att det snarare handlar om att denna är en indikation på en hög grad av standardisering i verksamhetens processer, organisation och system.

■ 8. Reducering av personberoende, samt utjämnad arbetsbelastning (jobba smartare, inte hårdare)

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. Många ekonomer har hög arbetsbelastning under hela eller delar av månadscykeln, därmed blir det extra viktigt att arbeta aktivt med förändringsarbete för att jämna ut arbetsbelastningen.

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 för det mesta metodisk kommunikation för att nå fram med, och få acceptans för, det budskapet hos berörda medarbetare.

■ 9. 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.

■ 10. 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 komplexitet genom att disciplinerat underhålla all form av Master Data och kritiskt förhålla sig till behovet av ytterligare konton, rapporter och systemapplikationer. I årets upplaga av Bokslutsbarometern kan vi intressant nog konstatera att bolag som anger att de har mycket komplexa strukturer att förhålla sig till i snitt är klara med balansräkningen för koncernen 2 dagar tidigare än bolag som anger låg komplexitet. Detta strider visserligen inte mot slutsatsen att aktiv reduktion av komplexitet är en egenskap som bidrar till effektivare bokslut. Det kan snarare vara ett symptom på att dessa organisationer har ett starkare behov av att systematiskt reducera och hantera den komplexitet som utmärker bolaget, vilket i sin tur driver kvalitet och snabbhet i bokslutsprocessen.

"Respondenter med minst 75 % av sin affärsvolym i ett och samma ERP-system är 2,4 dagar snabbare med att färdigställa koncernbalansräkningen jämfört med övriga bolag."

Utöver de tio kännetecknen 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 för ett snabbt bokslut, även om de inte är direkt avgörande:

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

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

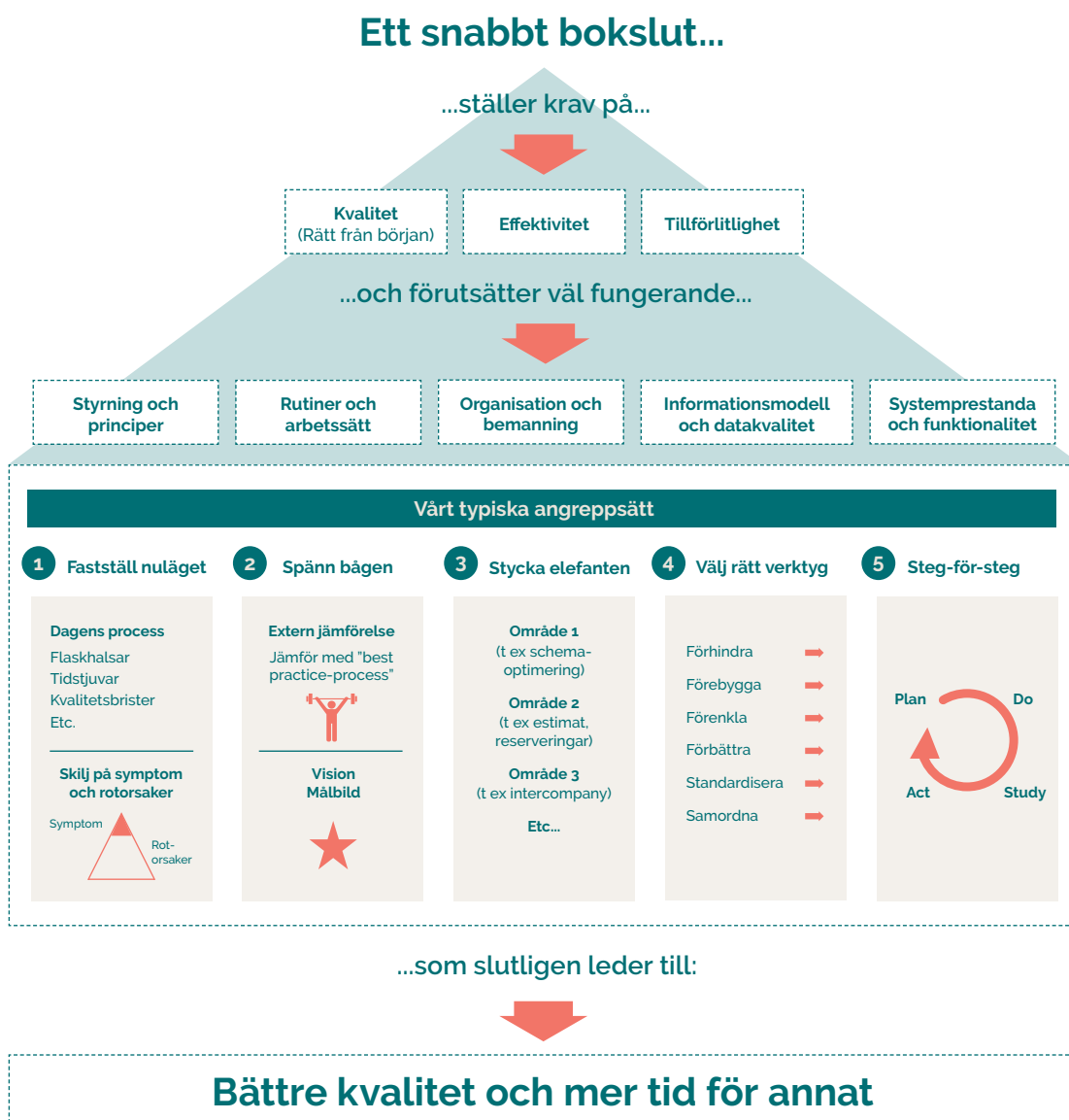
De 11 respondenter som anger att de har minst 75 % av sin affärsvolym i ett och samma ERP-system är 2,4 arbetsdagar snabbare med att färdigställa koncernbalansräkningen jämfört med övriga bolag.



4 Hur ser förändringsprocessen ut för att nå ett snabbt bokslut?

Ett snabbt bokslut förutsätter kvalitet, effektivitet och tillförlitlighet i underliggande processer och är ett kvitto på ett väl fungerande samspel i processer, system och organisation. Att åstadkomma ett snabbt och effektivt bokslut är ofta 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 figur 1 har vi illustrerat en typisk förändringsresa samt lyft fram några centrala framgångsfaktorer och moment som enligt vår erfarenhet förtjänar extra uppmärksamhet.



Figur 1: Cavendi projektöversikt

■ Steg 1: Fastställ nuläget

Innan ett förändringsarbete påbörjas är det viktigt att etablera en gemensam bild av nuläget som är så objektiv och faktabaserad som möjligt. Nuläget ska inte endast fånga faktiska ledtider och tidsestimat, utan bör även på en övergripande nivå kartlägga rutiner, instruktioner, systemlandskap och kända flaskhalsar. Oftast 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 sedan 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 "lågt 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 indelning underlättar även i 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.

■ 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 att det är lämpligast att börja med att korta ner månadsbokslutet och engagera medarbetarna i att själva få analysera hur de kan utnyttja tiden på bästa sätt genom strukturerade workshoppar. 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.

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

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 fungerande 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 tidsplanen 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 2019*.

Bilaga 1

Key Performance Indicators

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

Kvalitet

- » Antal 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

- » Antal konsolideringskörningar
- » Tillgänglighet för konsolideringssystemet



Jonas Höjjer är Sveriges mest erfarna konsult inom "snabba bokslut". Han har under många år drivit framgångsrika projekt inom området, rådfrågats som extern expert samt anlåtats som talare på olika seminarier. Jonas är partner och en av grundarna till 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.



Hanna Jüllig är konsult med erfarenhet från den finansiella sektorn i första hand, men även från byggbranschen och professional services. Hanna har erfarenhet av att arbeta med strategisk översyn, implementering av kvalitetsledningssystem samt att arbeta i gränslandet mellan verksamhet och centrala funktioner för att utveckla operativa och administrativa processer. Hanna har en masterexamen från International management and marketing, Copenhagen Business School samt utlandsstudier vid Universität St. Gallen och Singapore Management University.

Om författarna



Frida Sundell ar konsult med erfarenhet från i huvudsak den finansiella sektorn, men även från energibranschen. Frida har arbetat med uppdrag relaterade till process- och verksamhetsutveckling, strategisk översyn, riskhantering, regelefterlevnad samt styrning och intern kontroll. Frida har en masterexamen i Business & Management samt en ekonomie kandidatexamen, båda från Handelshögskolan i Stockholm. Därtill kan namnvas värdefulla utlandsstudier vid Wirtschafstsuniversitat i Wien, Österrike.



Klaudia Wojtkowiak ar konsult med erfarenhet av att stötta stora bolag inom den finansiella sektorn med organisatoriska transformationer, riskhantering, regelverksefterlevnad och verksamhetsutveckling. Klaudia har tagit sig an varierande roller, från projektledning till att arbeta i gränslandet mellan affär och IT genom krav- och testledning vid införande av nya rapporteringssystem. Klaudia har en civilekonomexamen i Corporate Finance, samt en kandidatexamen i redovisning från Lunds 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 kunnande och vårt största engagemang. Vi har rötterna i ett av Sveriges äldsta managementkonsultbolag och har en djup tro på att i ord och praktisk handling integrera ledande teori med organisationers praktiska verklighet. Vi är ett 20-tal konsulter med bakgrund i såväl konsultbranschen som i övriga näringslivet och akademien.

Våra kunskapsområden inom ekonomi och finans

Cavendi har mångårig erfarenhet av att stötta CFO och ekonomichefer i 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:

- » Strategy & Performance improvement
- » Finance & Performance Management
- » Risk & Regulatory

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 dina medarbetare och våra konsulter. Vi kombinerar djup erfarenhet, analytisk skärpa och kompetens med ett pragmatiskt och engagerat angreppssätt.

Välkommen till Cavendi.

Cavendi

MANAGEMENT CONSULTING

08-410 829 50

info@cavendi.se

www.cavendi.se

Birger Jarlsgatan 32 b,

114 29 Stockholm

ISBN 978-91-979645-0-0

