BOKSLUTSBAROMETERN 2022

Cavendi Management Report

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 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 2010 en studie om arbetet med bokslut 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 omfattade 18 OMX30-företag.

Studien rönte stort intresse. Vi bestämde oss därför för 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 tre tillfällen: 2016, 2019 och även nu i år. I denna rapport redovisar vi resultaten från vår femte djupdykning i de stora svenska företagens bokslutsarbete. I årets studie har totalt 21 bolag medverkat, varav 17 är börsnoterade och 15 tillhör OMX30. Av de 21 bolagen medverkade 13 i studien 2019 och 11 redan 2010. Datainsamlingen har i huvudsak skett under perioden från och med maj till och med september 2022.

I år liksom tidigare kan vi konstatera att många företag arbetar aktivt med att förbättra sin bokslutsprocess avseende hastighet, effektivitet och kvalitet. Företagen i studien bekräftar vår tidigare slutsats att de inte ser några vinster med att påskynda processen mer än till runt omkring arbetsdag fem, fram till färdig balansräkning för internt bruk. De bolag som idag redan uppnått ett snabbt bokslut fokuserar sina utvecklingsaktiviteter på ytterligare förbättrad effektivitet och kvalitet snarare än snabbhet.

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, något som alla bolag inte verkar medvetna om. 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: Assa Abloy, Autoliv, Boliden, Electrolux, Epiroc, Ericsson, Essity, Folksam, IF, Investor, JM, Länsförsäkringar, Nordea Bank, Sandvik, SEB, Skandia, Skanska, SKF, Svenska Handelsbanken, Swedish Match och Telia Company.

Stockholm, november 2022

Jonas Höijer
Nataly Brofeldt
Kenneth Nilsson
Agnes Tåhlin Lundin
Cavendi Management Consulting

Sammanfattning

Denna rapport beskriver resultatet av en studie av processen för kvartalsbokslut i 21 större svenska företag. Undersökningen har genomförts under 2022 och är en upprepning av liknande undersökningar från 2019, 2016, 2013 och 2010. År 2019 deltog 20 företag i studien. Motsvarande antal 2016 var 28, 2013 var det 27 stycken och 18 bolag 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 och rapporterar externt.

Det snabbaste bolaget i vår studie har en klar balansräkning för internt bruk arbetsdag +4. De snabbaste OMX30-bolagen i årets studie, t.ex. Ericsson, Sandvik och Assa Abloy, är klara med balansräkningen arbetsdag +5, vilket är samma tidpunkt som det snabbaste OMX30-bolaget 2019 och 2016. För de 13 bolag som även var med i studien 2019 har medelvärdet på tiden fram till fastställd balansräkning reducerats med -0,4 arbetsdagar till +6,7. Av de 13 bolag som deltog i studien 2019 har fyra kortat tiden för sina processer fram till fastställd balansräkning. I genomsnitt har dessa bolag kortat processen med -1,5 arbetsdagar.

Medelvärdet från första arbetsdagen i månadsskiftet till publicering på marknaden är 15,8 arbetsdagar hos de börsnoterade bolagen. 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 publicerings-tiden i studien 2022 står Investor för med 12,3 arbetsdagar. Av de 13 bolag som även var med i studien 2019 är 12 börsnoterade, och för dessa har medelvärdet på tiden fram till publicering reducerats med -1,6 arbetsdagar, vilket är en accelererande trend jämfört med tidigare studier.

Under hela perioden 2010 till 2019 (nio år) förkortade de börsnoterade bolagen i snitt sin time to market med -0,8 arbetsdagar. För perioden 2019 till 2022 (tre år) är motsvarande förkortning -1,6 arbetsdagar.

Publiceringstidpunkten varierar mycket mellan kvartalen. Bolagen är i genomsnitt väsentligt snabbare med publiceringen av bokslutet för Q2 jämfört med Q3 och Q1, vilket tyder på att det finns möjligheter för bolagen att snabba upp den externa publiceringen om man skulle anse det vara 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 rapport-paket. Vi kan konstatera att de 17 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. En fjärdedel av de 21 respondenterna svarar att de bedömer att tiden för bokslutet kommer att kortas under de kommande tre åren, jämfört med 40 % år 2019 och en tredjedel 2016. Som regel skiljer sig årsbokslut åt avseende tidsplan och arbetsåtgång men erfarenheten är att ett effektivt månads- och kvartalsbokslut är en förutsättning för ett väl fungerande årsbokslut.

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

> ”Bolagen är idag i snitt -0,4 arbetsdagar snabbare med att färdigställa sin balansräkning än 2019 och en fjärdedel anger att de kommer vara ännu snabbare 2025.”

kombinera hög kvalitet med tidig framställan av information, vilket i sin tur möjliggör för medarbetarna att fokusera på andra värdeskapande aktiviteter. En av svårigheterna i arbetet med bokslut är att organisationen tvingas dimensioneras efter arbetstopparna, vilket över tid tenderar att leda till stora fluktuationer i arbetsbelastning med reducerad effektivitet som följd.

I årets studie anger bolagen att de tydligaste förbättringsområdena i bokslutsprocessen är ”Automatisering” (90 % ser en förbättringspotential eller ett tydligt förbättringsområde), följt av ”Sårbarhet för sjukdom eller kompetensflaskhalsar” (86 %) och ”Datakvalitet” (72 %).

I årets studie har vi också analyserat bokslutsprocessen hos fyra ledande försäkringsbolag och vi kan konstatera att de i snitt tar längre tid på sig jämfört med bolag från övriga branscher. Att bankerna i studien, som också påverkas av omfattande myndighetsrapportering, har snabbare processer tyder på att försäkringsbolagen har stor effektiviseringspotential. Denna bild förstärks av att tre av fyra försäkringsbolag har som ambition att förkorta sin bokslutsprocess framöver. Försäkringsbolagen skiljer även ut sig genom att de i större utsträckning ser betydande förbättringsmöjligheter inom automatisering och systemfunktionalitet eller prestanda i jämförelse med övriga deltagande bolag.

De deltagande bolagen anger att de har kunnat hantera effekterna som coronapandemin haft på bokslutsarbetet på ett bra sätt och de har inte sett några tydligt negativa konsekvenser. I stället tycks coronarestriktionerna ha haft en förbättrande effekt på struktur, digitalisering och flexibla arbetsformer. Över tid tror dock flera av deltagarna att distansarbete i för stor utsträckning skulle få en mer uttalat negativ påverkan på bokslutsarbetet, bland annat genom avsaknad av överhörning och svårigheter med att introducera nya medarbetare.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att många svenska ekonomifunktioner, oberoende av bransch, fortsätter att prioritera att effektivisera och accelerera bokslutsprocessen. Styrelsen är som regel inte pådrivande i arbetet, men stora svenska bolag har likväl i ökad takt börjat reducera tiden för publicering till aktiemarknaden. Det är 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.

INNEHÅLL

1 INLEDNING

Bakgrund och metod, samt fördelen med snabba bokslut.

Sid 6

2 RESULTAT

Sammanställning av bokslutstider, förbättringsområden, samt övriga frågeställningar.

Sid 10

3 VAD KÄNNETECKNAR ETT SNABBT BOKSLUT?

Tio egenskaper som kännetecknar ett snabbt bokslut.

Sid 37

4 ATT UPPNÅ ETT SNABBARE BOKSLUT

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

Sid 45

5 TRENDER SOM PÅVERKAR FRAMÅT

Automatisering, digitalisering och ökade krav på hållbarhetsredovisning.

Sid 48

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 51

KEY PERFORMANCE INDICATORS

Bilaga 1

Sid 49

OM FÖRFATTARNA

Jonas Höijer
Nataly Brofeldt
Kenneth Nilsson
Agnes Tåhlin Lundin

Sid 50

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. Redan 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 som ingår i OMX30-indexet.

Vi har sedan dess upprepat studien fyra gånger: 2013, 2016, 2019 och i år (2022). Föreliggande rapport beskriver årets resultat. Rapporten innehåller också vår syn på viktiga framgångsfaktorer för att effektivisera och snabba upp bokslutsprocessen.

Genom intervjuer, digitala eller som fysiska möten, har vi fått information från 21 större svenska bolag om deras bokslutsprocess. 17 av bolagen är börsnoterade, varav samtliga tillhör Large Cap och 15 ingår i OMX30. I diagram 1 anges några karakteristika för de medverkande bolagen i årets studie.

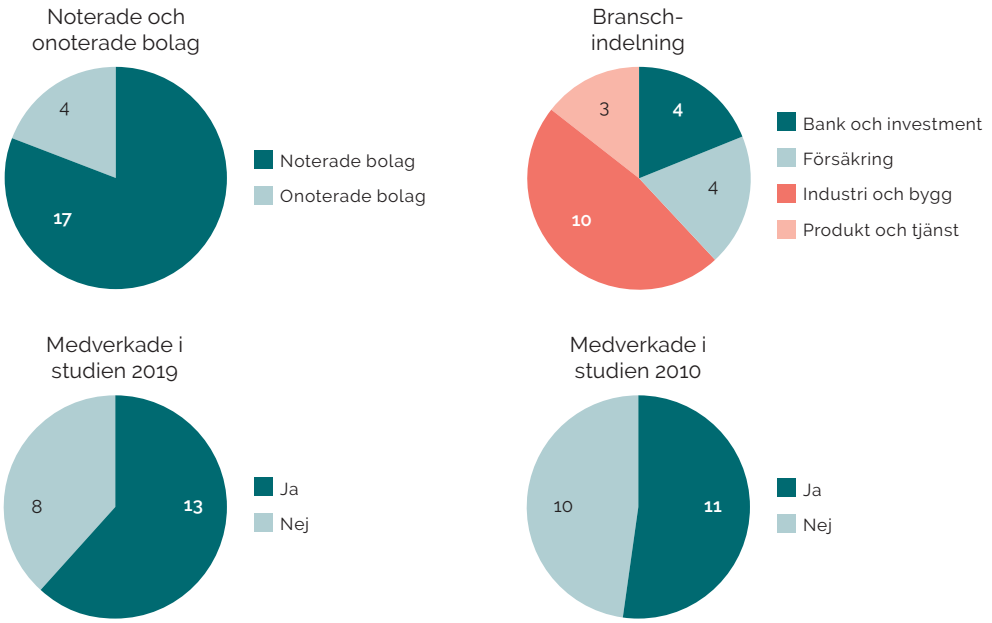


Diagram 1: Medverkande bolag

Under intervjuerna har målsättningen varit att undersöka bokslutsarbetet både övergripande och på en mer detaljerad nivå. Ett standardiserat frågeformulär har använts vid intervjuerna. Nästan 70 frågor har ställts, indelade efter följande områden: 1) Om bolaget 2) System 3) Bokslutschemat 4) Bokslutsprocessen i inrapporterande enheter 5) Konsoliderings- och rapporteringsprocessen och 6) Förbättringsområden. Till de försäkringsbolag som ingår i studien, har vi dessutom ställt en del försäkringsspecifika frågor. Intervjuerna har genomförts från och med maj till och med september 2022 med koncernredovisningschefer, ekonomichefer 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 företagens 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 inte att dessa fördelar är de viktigaste, utan vi vill snarare framhålla följande:

Kvalitetsförbättring

Ett snabbt bokslut kräver en rapporteringsprocess som är ”rätt från början”, vilket driver på ökad kvalitet tidigare i rapporteringen och minskar behov av korrigeringar under bokslutsarbetet. 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 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 och att ekonomifunktionen har stöd för ett sådant förbättringsarbete i företagsledningen.

Frigörande av tid till andra värdeskapande aktiviteter

Snabba bokslut förutsätter att företag strömlinjeformar sina processer och jämnar ut arbetsbelastningen. Vår erfarenhet är att topparna i arbetsbelastningen under bokslutet kan minskas samtidigt som tidsfönstret för bokslutsperioden kortas och tid frigörs för andra värdeskapande aktiviteter. Medarbetarnas arbetstillfredsställelse ökas genom att bokslutsarbetet kan hanteras med lägre arbetsbelastning samtidigt som tid och energi kan omfördelas från rutinuppgifter.

Katalysator för effektiv ekonomifunktion

Det finns olika tillvägagångssätt för att uppnå en effektiv och högpresterande ekonomifunktion. Cavendis erfarenhet är att arbete med att snabba upp bokslutsprocessen är en utmärkt metod för detta. Arbetet leder till många förbättringar inom en stor del av företaget. Vi beskriver det som att arbetet med att uppnå ett snabbt bokslut med hög kvalitet blir en katalysator för att uppnå en effektiv ekonomifunktion med hög arbetstillfredsställelse.

”Medarbetarnas arbetstillfredsställelse ökas genom att bokslutsarbetet kan hanteras med lägre arbetsbelastning samtidigt som tid och energi kan omfördelas från rutinuppgifter.”

2. 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 avseende tidsplan och arbetsåtgång. Nytt för detta år är att vi tagit med Q4-rapporteringen i vår studie.

I vår analys har vi delat in bokslutsprocessen i tre huvudsakliga delprocesser och aktiviteter:

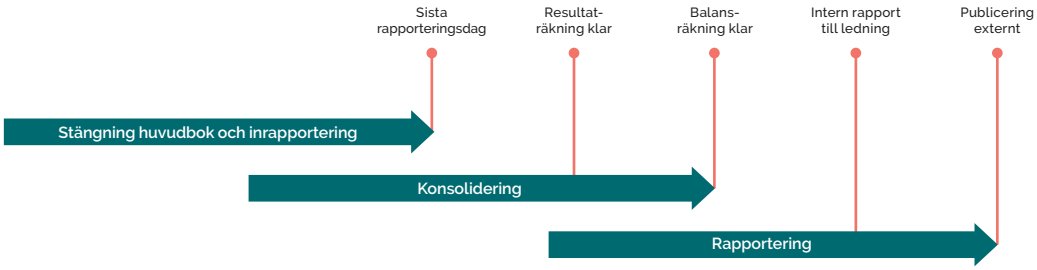


Bild 1: Bokslutsprocessen

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

Det företag som i årets undersökning blir klar snabbast, har en balansräkning klar för koncernen (internt bruk) färdig arbetsdag +4. På delad andraplats har vi OMX30-bolagen Ericsson, Sandvik, Assa Abbloy samt Industri- och byggbolag 3 som har en balansräkning klar arbetsdag +5. Medianföretaget har en balansräkning klar arbetsdag +6 och en kvartalsrapport till ledningen arbetsdag +7. Det långsammaste bolaget har balansräkningen klar arbetsdag +13, och delar kvartalsrapporten med ledningen arbetsdag +14.

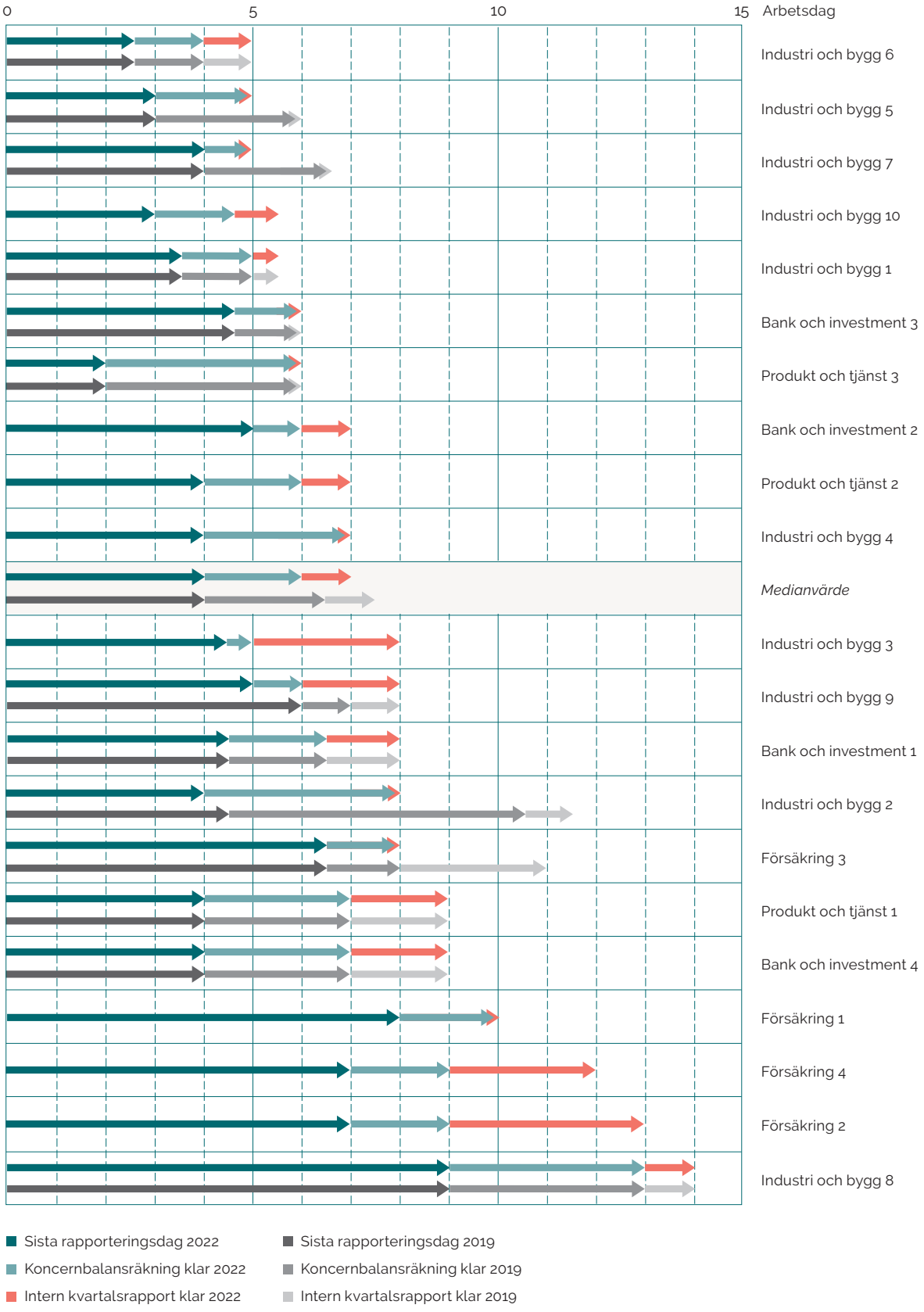


Diagram 2: Bokslutsprocessens längd

Förändringar sedan föregående studie (2019)

För att förstå hur bokslutsprocessen förändrats mellan 2019 och 2022 behöver vi isolera urvalet till de 13 bolag som deltagit i båda studierna, vilket fångas i diagram 3 nedan:

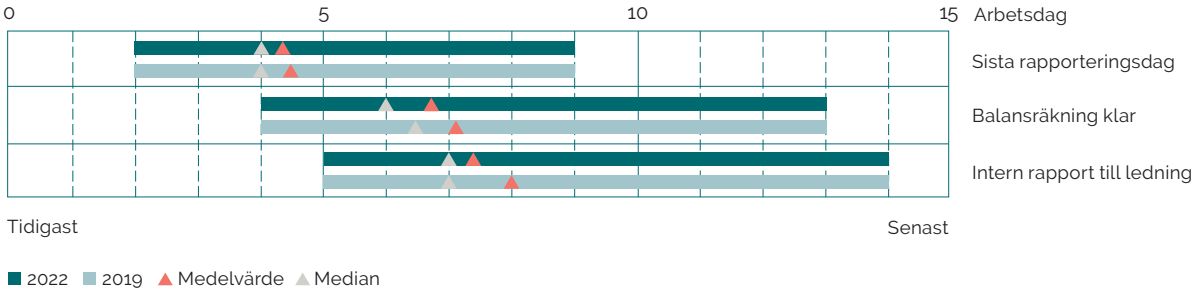


Diagram 3: Förändring i bokslutsprocessen mellan 2019 och 2022

För de 13 bolag som även deltog i studien 2019 har medelvärdet för tiden fram till färdig balansräkning sjunkit från 7,1 (2019) till 6,7 (2022) arbetsdagar (-0,4). Medelvärdet för tiden fram till intern kvartals-rapport till ledning, har sjunkit från 8,0 (2019) till 7,4 (2022) arbetsdagar (-0,6).

Fyra bolag har kortat tiden fram till färdig balansräkning med i genomsnitt -1,5 dagar. Det är även fyra bolag (varav tre kortat tiden för balansräkningen) som reducerat tiden till färdig intern kvartalsrapport med i genomsnitt -2,3 dagar.

Vi noterar även att för medianföretaget har tiden fram till färdig balansräkning sjunkit från 6,5 (2019) till 6,0 (2022) arbetsdagar (-0,5), vilket bekräftar bilden av att balansräkningen nu går något snabbare att ta fram. Mediantiden för att ta fram en färdig kvartalsrapport till ledningen är dock oförändrad med 8,0 arbetsdagar.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att den höga förändringstakt som konstaterats sedan vi började med denna studie 2010 har avtagit något i årets rapport.

2019 rapporterade vi en snittförkortning fram till färdig balansräkning för de bolag som också medverkade 2016 på -0,6 arbetsdagar. Motsvarande siffra i årets studie är -0,4 arbetsdagar.

2019 rapporterade vi att fem bolag som även deltog i studien 2016 hade kortat tiden fram till färdig balansräkning med i genomsnitt -1,5 dagar. Motsvarande siffra i årets studie är fyra bolag som har kortat tiden med i snitt -1,5 dagar.

2019 rapporterade 40 % av respondenterna att de planerade att snabba upp bokslutsprocessen. Motsvarande siffra i årets studie är 25 %.

Slutsatsen är att bokslutsprocessen fortsätter att vara ett viktigt förbättringsområde, men att i takt med att allt fler bolag nu färdigställer balansräkningen på fem dagar eller lägre minskar antalet bolag som fokuserar på hastighet för att driva ökad kvalitet och effektivitet.

Färdigtidpunkten för olika enskilda bokslutsaktiviteter

Vi har i intervjuerna frågat efter färdigtidpunkten för följande aktiviteter:

Kundreskontra: Sista dag för I/C-fakturering (manuell)

Sista tidpunkt som inrapporterande enheter kan skicka manuella fakturor till varandra (interna mellanhavanden).

Kundreskontra: Sista dag för fakturering externt

Sista dagen som inrapporterande enheter kan skicka manuella fakturor till externa parter.

Stängning huvudboken (GL)

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

Konsolidering:

Första dag för inrapportering av I/C till koncernen

Första tidpunkten då inrapporterande enheter får rapportera interna mellanhavanden inom koncernen.

Sista dag för inrapportering av I/C till koncernen

Sista tidpunkten då inrapporterande enheter får rapportera interna mellanhavanden inom koncernen.

Sista dag för inrapportering till koncernen

Sista tidpunkten för rapportering till koncern.

Resultaträkning (RR) klar för koncernen

Den tidpunkt då koncernens resultaträkning är klar för internt bruk.

Balansräkning (BR) klar för koncernen

Den tidpunkt då koncernens balansräkning är klar för internt bruk.

Kassaflödesanalys (CF) klar för koncernen

Den tidpunkt då koncernens kassaflödesanalys är klar för internt bruk.

Rapportering:

Interimsrapport till ledningen (flash)

Den tidpunkt då ett första utkast av kvartalsrapporten skickas till ledningen.

Månadsrapport klar till ledningen

Den tidpunkt då koncernens RR, BR och CF för månaden är komplett och skickas till ledningen.

Kvartalsrapport klar till ledningen

Den tidpunkt då koncernens RR, BR och CF för kvartalet är komplett och skickas till ledningen.

Resultatsammanställning per bokslutsaktivitet

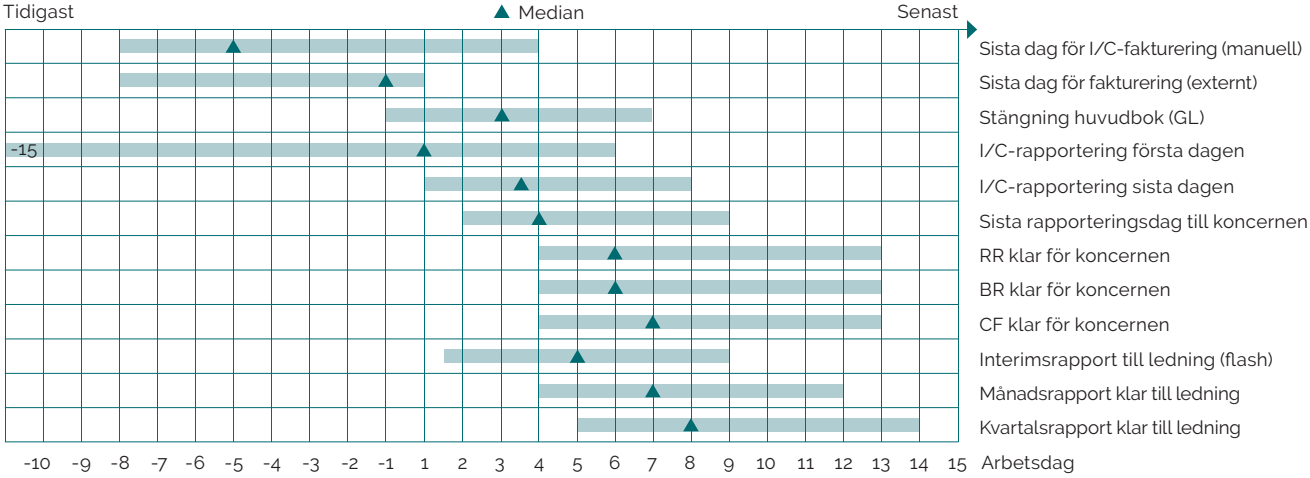
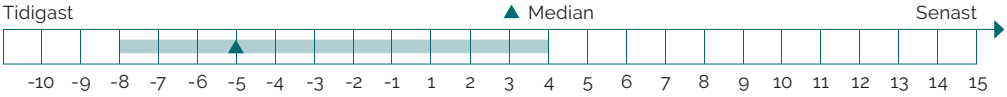


Diagram 4: Översikt av bokslutsprocessen och de olika stegen

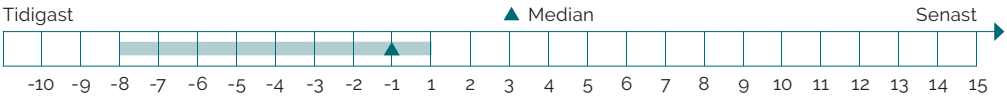
Kundreskontra: Sista dag för I/C-fakturering (manuell)

Spridningen för manuell intern fakturering är stor mellan bolagen. Tidigast sista dag för I/C-fakturering är arbetsdag -8 medan den senaste är arbetsdag +4, det vill säga 12 dagars skillnad mellan det första och sista bolaget. Medianbolaget har en deadline för internfakturering på arbetsdag -5.



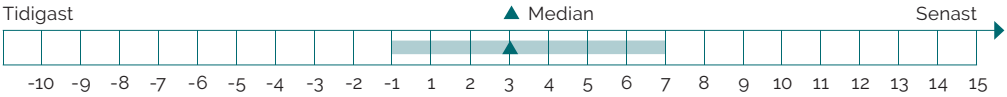
Kundreskontra: Sista dag för fakturering externt

Även vid extern fakturering är spridningen stor. Tidigast deadline för detta är dag -8 medan den senaste är dag +1. Medianen för samtliga bolag är dag -1.



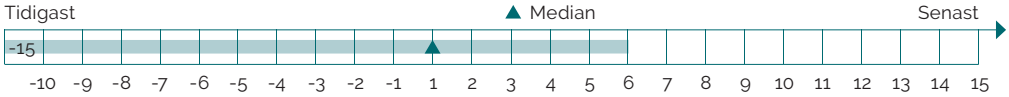
Stängning huvudboken (GL)

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



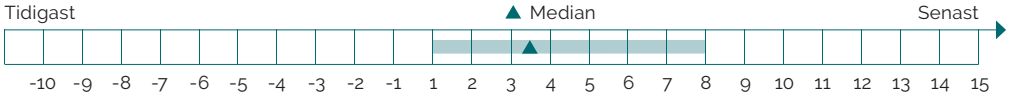
Första dag för inrapportering av I/C till koncernen

Första dag för inrapportering av I/C till koncernen är för det tidigaste bolaget arbetsdag -15 och för det senaste bolaget dag +6 vilket visar en stor spridning. Medianbolaget rapporterar arbetsdag +1.



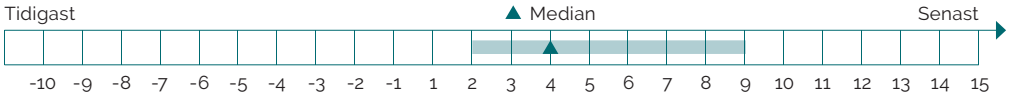
Sista dag för inrapportering av I/C till koncernen

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 lunchtid arbetsdag +4.



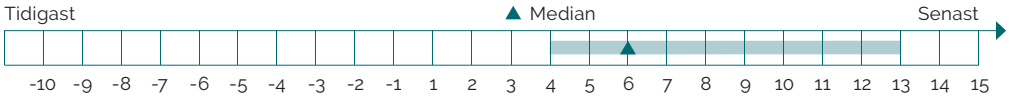
Sista rapporteringsdag till koncernen

Det tidigaste bolaget erhåller all ekonomisk information från inrapporterande enheter arbetsdag +2 och det senaste bolaget arbetsdag +9. Medianbolaget stänger för inrapportering vid arbetsdag +4.



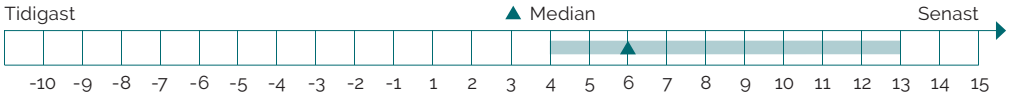
Resultaträkning (RR) klar för koncernen

Det tidigaste bolaget är klart med en fullt konsoliderad resultaträkning arbetsdag +4, medan det senaste bolaget är färdigt arbetsdag +13. Medianbolaget i årets undersökning är klart arbetsdag +6.



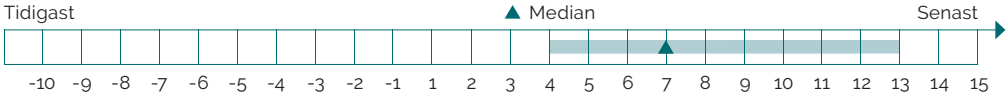
Balansräkning (BR) klar för koncernen

Det tidigaste bolaget är klart med en fullt konsoliderad balansräkning arbetsdag +4, och det senaste bolaget är färdigt arbetsdag +13. Medianbolaget är klart arbetsdag +6.



Kassaflödesanalys (CF) klar för koncernen

Det tidigaste bolaget är klart med en kassaflödesanalys arbetsdag +4, det senaste bolaget är färdigt arbetsdag +13. Medianbolaget är klart vid arbetsdag +7.

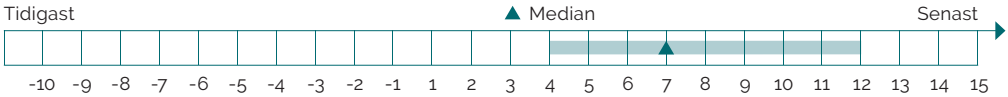


Interimsrapport till ledningen (flash)

Det tidigaste bolaget har informationen färdig för internt bruk vid lunchtid arbetsdag +2 och det senaste är klart arbetsdag +9. Medianbolaget är klart med interimsrapporten arbetsdag +5.

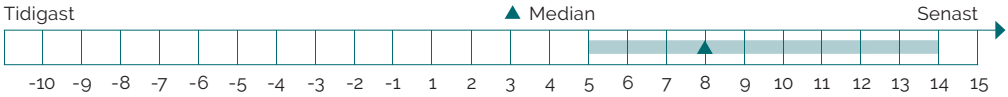
Månadsrapport klar till ledning

Det tidigaste bolaget är klart med månadsrapporten arbetsdag +4 och det senaste är klart arbetsdag +12. Medianbolaget är klart arbetsdag +7.



Kvartalsrapport klar till ledning

Det tidigaste bolaget är klart med kvartalsrapporten arbetsdag +5 och det senaste bolaget är färdigt arbetsdag +14. 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 kvartalsskiftet till dess att de publicerat kvartalsrapporten till marknaden. Se genomsnittligt antal arbetsdagar för Q1, Q2 och Q3 för de 17 börsnoterade bolagen i studien i diagram 5.

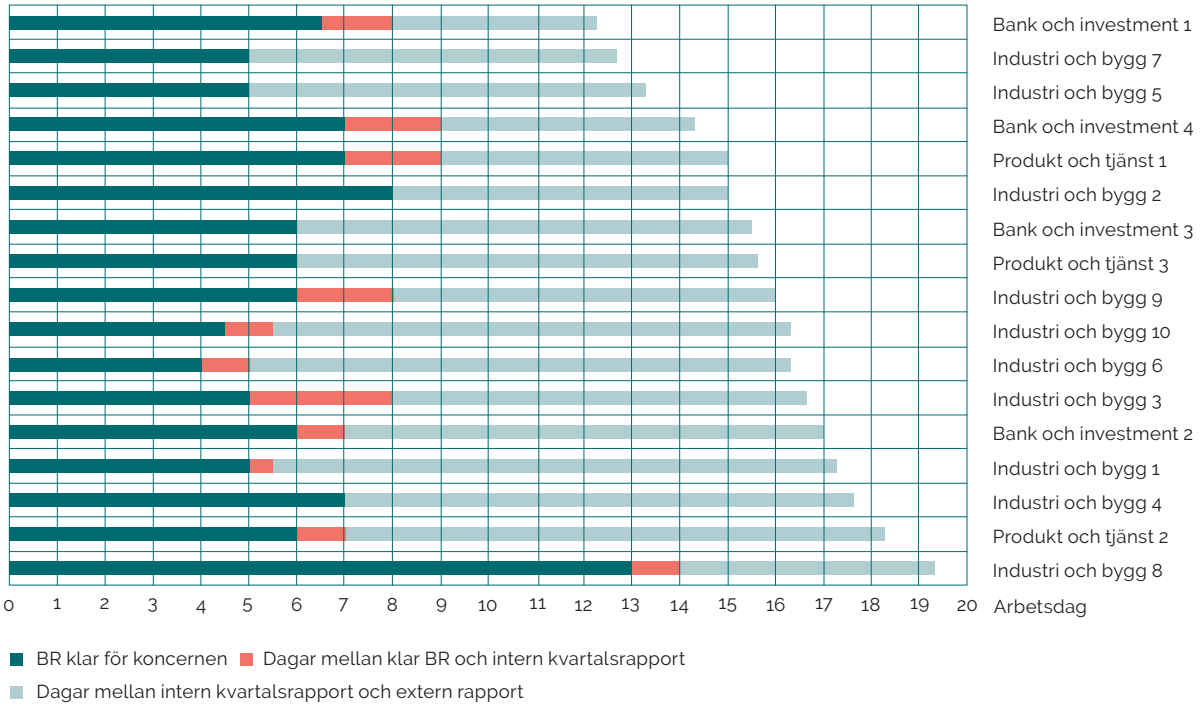


Diagram 5: Time to market för börsnoterade bolag

Den kortaste genomsnittliga tiden från månadsskifte till publicering av kvartalsrapport är 12,3 arbetsdagar och den längsta är 19,3 arbetsdagar. Båda dessa är OMX30-bolag. Genomsnittligt antal arbetsdagar för publicering i studien är 15,8. Snabbaste tiden för publicering av en kvartalsrapport efter att konsolideringsarbetet har slutförts är 4,3 arbetsdagar. Längsta tiden är 11,8 arbetsdagar och genomsnittet är 8,6 dagar.

I diagrammet ser vi att sex bolag saknar tid mellan balansräkning och intern kvartalsrapport. I ett av fallen är balansräkningen klar efter intern kvartalsrapport (dvs. styrning med fokus på resultaträkning) och i övriga fem färdigställs balansräkningen och den interna kvartalsrapporten samma arbetsdag.

Uppställningen i diagrammet ovan illustrerar att time to market och antal dagar till färdig balansräkning fortsatt saknar tydlig korrelation med varandra. Detta beror troligtvis på att balansräkningens färdigställande är beroende av processer och effektivitet, och att rapporternas offentliga publicering snarare planeras utifrån andra aspekter som exempelvis tidpunkt för styrelsemöten.

> ”Från 2010 till 2019 (nio år) såg vi en genomsnittlig kortad time to market på -0,8 arbetsdagar. Från 2019 till 2022 (tre år) är motsvarande förkortning -1,6 arbetsdagar.”

En allmän uppfattning är att publiceringen för Q2 går snabbare och publiceringen för Q4 långsammare med hänsyn till både arbetsgång och tidsplan. Diagram 6 och 7 nedan relaterar Q2- och Q4-publiceringen för de 17 börsnoterade bolagen i studien till snittet för de två andra kvartalen, Q1 och Q3.

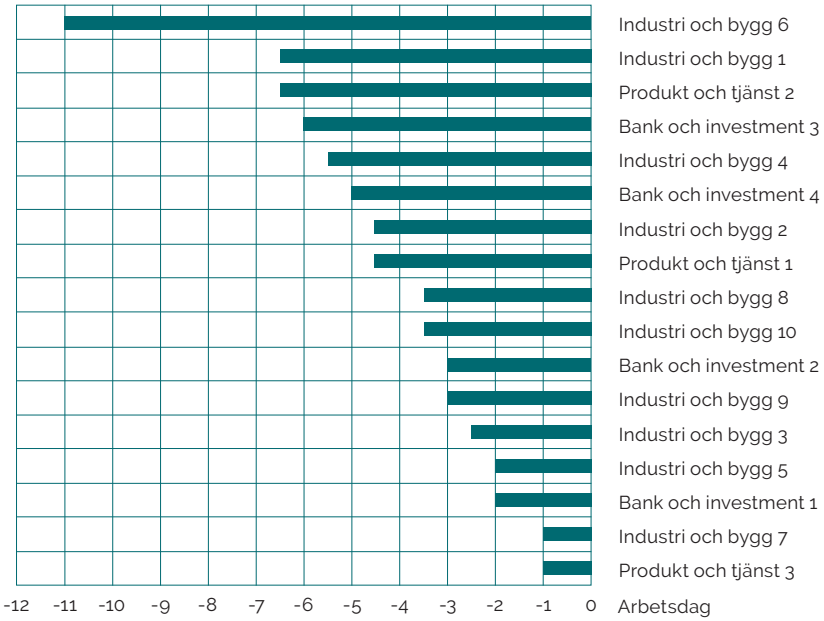


Diagram 6: Snabbare publicering i Q2 för börsnoterade bolag

Som framgår av diagram 6, publicerar samtliga börsnoterade bolag Q2-rapporten snabbare. Bolagen är i snitt 4,2 arbetsdagar snabbare. Detta tyder på att det finns kapacitet för bolagen att snabba upp den externa publiceringen av kvartalsrapporterna 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.

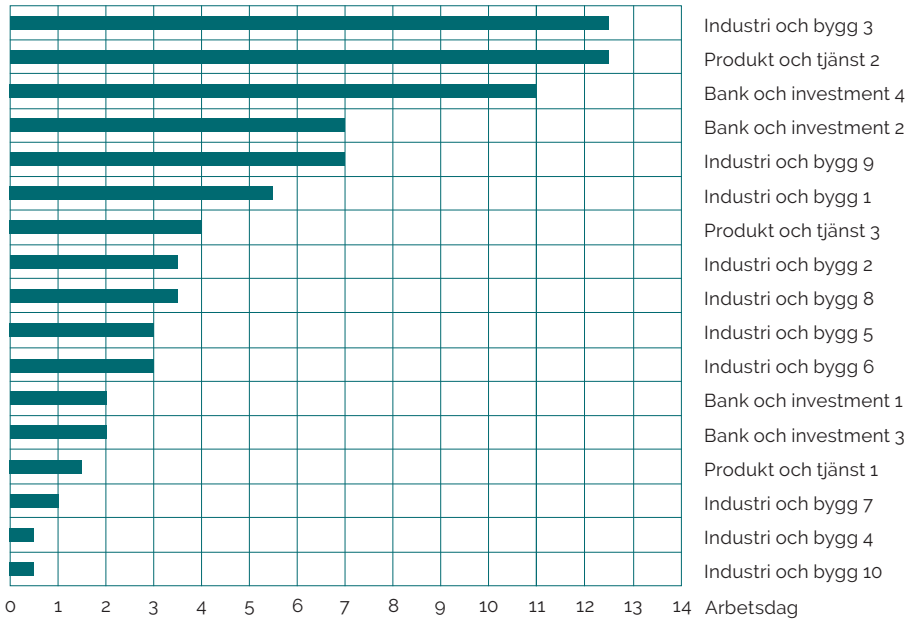


Diagram 7: Långsammare publicering i Q4 för börsnoterade bolag

Som framgår av diagram 7, publicerar samtliga börsnoterade bolag Q4-rapporten långsammare. Bolagen är i snitt 4,7 arbetsdagar långsammare. En majoritet (65 %) av de deltagande börsnoterade bolagen anger att Q4-rapporteringen tar längre tid att ta fram, vilket troligen bidrar till detta mönster.

Accelererande trend – kortare time to market för börsbolagen

I denna och tidigare studier har vi konstaterat att en snabbare time to market inte är den drivande kraften bakom att snabba upp bokslutsprocessen. En intressant notering från årets studie är dock att bolagen lyfter fram fördelen som ett snabbt bokslut ger i att skapa större flexibilitet i när de väljer att publicera. Vidare ser nu några bolag en tidig extern publicering som något prestigefullt och eftersträvansvärt.

Diagram 8 nedan illustrerar förändringar i genomsnittligt antal arbetsdagar för Q1-Q3 för de 12 börsnoterade bolag som var med både 2022 och 2019.

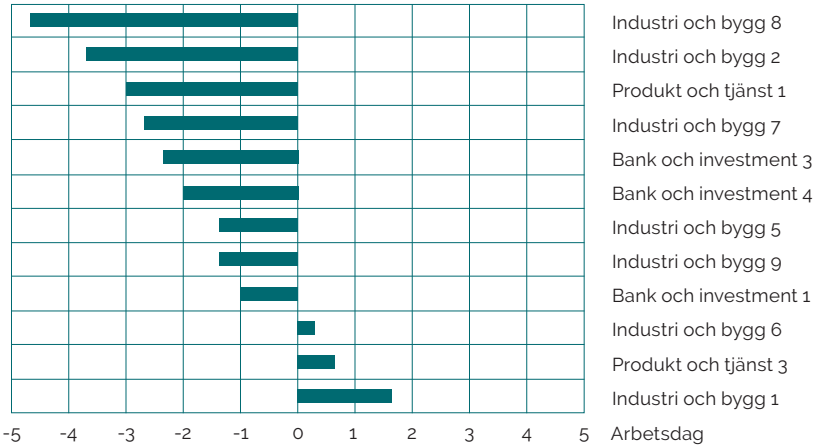


Diagram 8: Förändringar i time to market mellan 2019 och 2022 för börsnoterade bolag

Som kan utläsas i diagram 8 har nio av tolv börsnoterade bolag som deltog både 2019 och 2022 kortat sin time to market. Den största reduktionen är -4,7 arbetsdagar. De tre bolag som ökat sin time to market har gjort så med i genomsnitt 0,9 arbetsdagar. Det genomsnittliga börsbolaget i studien har reducerat sin time to market med -1,6 arbetsdagar.

Diagram 9 nedan illustrerar motsvarande förändring mellan 2010 och 2019 för de 8 börsnoterade bolag som deltog 2010, 2019 och 2022.

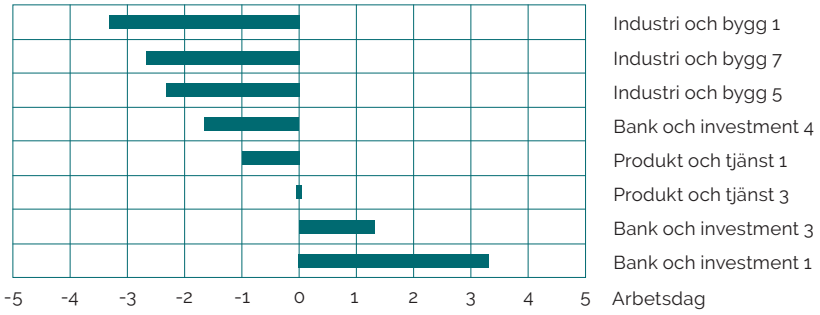


Diagram 9: Förändringar i time to market mellan 2010 och 2019 för börsnoterade bolag

Som kan utläsas i diagram 9 var svängningarna mindre och mer slumpmässiga under de tidigare fyra studierna, mellan 2010 och 2019. Den genomsnittliga förändringen för hela tidsperioden är -0,8 arbetsdagar. Reduktionen av time to market har således accelererat de senaste åren. Kanske har det under lång tid pågående arbetet med att snabba upp bokslutsprocessen påverkat. Om denna observation kan bekräftas i kommande studier är det i så fall mer i linje med hur många amerikanska bolag resonerar. Vi kan konstatera att den genomsnittliga tiden i studien från färdig intern kvartalsrapport till extern publicering är lång, 8,6 arbetsdagar, vilket talar för att den observerade trenden har förutsättningar att fortsätta.

”90 % av bolagen som deltagit 2022 anser att automatisering är ett område som antingen har förbättringspotential (57 %) eller utgör ett tydligt förbättringsområde (33 %).”

Förbättringsområden i bokslutsprocessen

Under intervjuerna diskuterades tio av Cavendi fördefinierade förbättringsområden som ofta utgör utmaningar i bokslutsprocessen. Respondenterna ombads bedöma i vilken utsträckning dessa var relevanta för det egna bolaget på en skala från ett (fungerar väl) till sju (tydligt förbättringsområde).

Vissa respondenter ville helst inte rapportera ett svar över tre även om de menade att de skulle kunna göra en hel del förbättringar. Några enstaka var tvärtom benägna att ange svar på fem eller högre för områden som fungerar relativt bra, men som ändå skulle kunna bli ännu bättre. Vid sådana intervjuer har vi valt att informera respondenterna om hur andra ej namngivna bolag använt skalan i syfte att harmonisera och kvalitetssäkra datainsamlingen.

De flesta respondenter är tydligt försiktiga med att ange svar i spannet fem till sju även om de ser betydande behov av förbättringar. Mot bakgrund av detta och för att illustrera förbättringspotentialen på ett pedagogiskt sätt har vi gjort följande grupperingar:

» 1–2 = Fungerar väl
» 3–4 = Förbättringspotential
» 5–7 = Tydligt förbättringsområde

Vi vill uppmärksamma läsare som följt Bokslutsbarometerns tidigare upplagor på att ovan innebär en mindre justering jämfört med tidigare. Tidigare utgjordes grupperingen "Fungerar väl" av svarsalternativen 1–3. Vi har justerat för detta vid historiska jämförelser i kommande avsnitt.

Notera också att vi i detta avsnitt återger andelen i de respektive kategorierna avrundat till närmaste hela procentenhet. De olika kategorierna summerar alltid till 100 %, men med avrundningen förefaller den sammanlagda siffran i undantagsfall vara en procentenhet högre eller lägre.

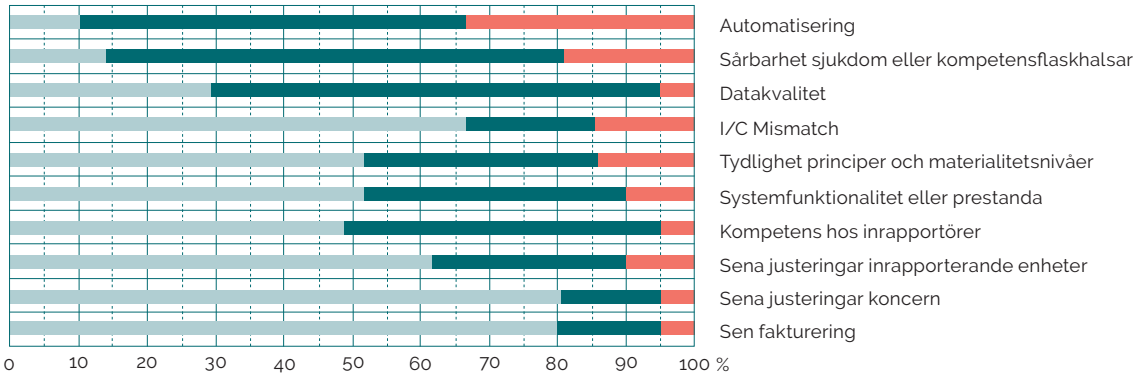


Diagram 10: Förbättringsområden i bokslutsprocessen 2022

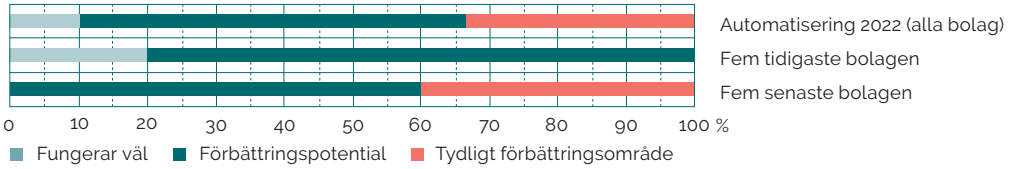
Fungerar väl Förbättringspotential Tydligt förbättringsområde

Som kan utläsas i diagrammet ovan, är de tydligaste förbättringsområdena i bokslutsprocessen "Automatisering" (90 % ser en förbättringspotential eller ett tydligt förbättringsområde), följt av "Sårbarhet för sjukdom eller kompetensflaskhalsar" (86 %) och "Datakvalitet" (72 %).

Nedan följer en närmare genomgång av förbättringsområdena. Det finns tydliga skillnader mellan hur de fem bolagen med snabbast bokslutsprocess ser på förbättringsområdena jämfört med de fem bolagen med långsammast process. Generellt kan sägas att även de snabbaste bolagen ser behov av att fortsätta

med att förbättra bokslutsprocessen även när de inte avser att korta den totala tidsåtgången. Inom några områden ser vi en betydande förändring från hur bolagen svarade 2019 och i dessa fall uppmärksammar vi detta. Inom flera av områdena lyfter vi också erfarenheter från Cavendis arbete inom snabba bokslut.

Automatisering



90 % av bolagen som deltagit 2022 anser att automatisering är ett område som antingen har förbättringspotential (57 %) eller utgör ett tydligt förbättringsområde (33 %). De fem snabbaste bolagen anser inte att automatisering är ett tydligt förbättringsområde, men endast ett av dem anser att det fungerar väl. Som framgår av figuren skiljer sig detta markant från uppfattningen hos de långsammaste bolagen.

Flera bolag anger att automatisering kan ge vinster på flera olika områden inom ekonomifunktionen. Två återkommande och konkreta exempel som nämns är önskan att reducera manuellt arbete genom bättre integrering av affärssystem och konsolideringssystem samt genom automatisering av repetitiva bokningar. Vi kan dock också dra slutsatsen att förhoppningarna kopplade till automatisering ofta saknar koppling till konkreta tillämpningar och snarare är mer generellt artikulerade.

Vi har noterat att flera av de bolag som uppgraderat eller bytt affärssystem på senare tid anger att möjligheterna till ökad automatisering varit ett viktigt motiv till bytet. Detta återspeglas också i hur dessa företag har svarat kring automatisering som förbättringsområde, dvs. dessa företag anger automatisering generellt som ett mer framträdande förbättringsområde.

I studien från 2019 noterades ett stort intresse för hur robotar kan automatisera delar av bokslutsprocessen samt att robotar uppfattades som en förhållandevis ny och lovande teknik. Vi kunde då också konstatera att tekniken i högre utsträckning tillämpades inom Shared Service Center (SSC) och inrapporterande enheter jämfört med inom koncernekonomi. I årets studie 2022 anger en handfull respondenter att robotar varit en källa till automatisering under de senaste åren. Tekniken nämns nu mer sällan som ett tydligt framtida fokusområde, vilket dock inte är förvånande med tanke på att vi främst intervjuat personer från koncernekonomifunktionen.

> ”Ett kommande systembyte utgör ett utmärkt tillfälle för att även inkludera processförändringar och sätta mål för ökad snabbhet, effektivitet och kvalitet i bokslutsprocessen.”

Cavendis erfarenhet:

Många företag som påbörjar arbetet med att effektivisera bokslutsprocessen sätter stor tilltro till att tidigare eller kommande systeminvesteringar ska vara en drivande faktor bakom kommande förbättringar. Detta är varken felaktigt eller förvånande med tanke på hur mycket tekniken har och fortsätter att utvecklas och hur mycket tid och medel som investeras i IT.

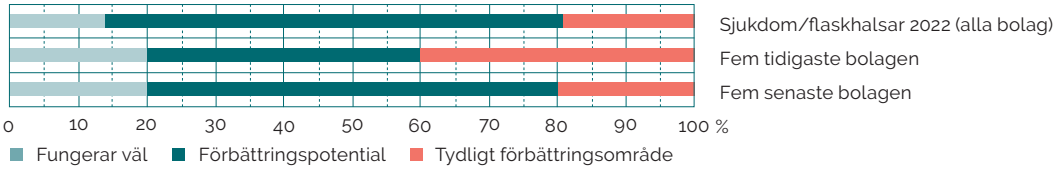
Efter ett genomfört projekt förvånas ibland företagen av att en klar majoritet av åtgärderna som förbättrar bokslutsprocessen är relaterade till processer, organisering och principer. Cavendi involveras ofta i att utvärdera, upphandla och implementera system inom ekonomi- och riskområdet hos stora svenska bolag. Vår erfarenhet är, detta till trots, att det inte sällan är viktigare hur ett system används och implementeras än vilket system man faktiskt väljer. Samtidigt tar det längre tid att genomföra systemförändringar än processförändringar, varför automatisering och systemförbättringar bör identifieras och adresseras tidigt i ett utvecklingsarbete med bokslutsprocessen.

Oaktat vilken tonvikt ett företag vill lägga vid olika typer av förändringar kan vi konstatera att ett kommande systembyte utgör ett utmärkt tillfälle för att även inkludera processförändringar och sätta mål för ökad snabbhet, effektivitet och kvalitet i bokslutsprocessen.

Robotisering (RPA)

Arbetet inom koncernekonomi kretsar som regel kring koncernekonomisystemet (och i viss utsträckning ett integrerat datalager för rapportering och analys), vilket innebär att en robots styrkor nödvändigtvis inte kommer till sin rätt. Inom SSC och inrapporterande enheter ser situationen dock annorlunda ut, då många bolag (och särskilt FSI-bolag) befinner sig i en IT-miljö med många olika affärs- och försystem (detta trots att många lagt mycket tid och energi på att införa en eller ett fåtal ERP-lösningar). För bolag i denna situation, kan robotar möjliggöra automatisering utan omfattande IT-investeringar och därmed bli ett billigare alternativ.

Sårbarhet för sjukdom eller kompetensflaskhalsar



86 % av bolagen anser att sårbarhet för sjukdom eller kompetensflaskhalsar är ett område som antingen har förbättringspotential (67 %) eller utgör ett tydligt förbättringsområde (19 %). För de fem långsammaste bolagen i studien ser vi ett snarlikt mönster, men hos de snabbaste bolagen uttrycker två av respondenterna ett tydligt förbättringsbehov. De snabbaste bolagen signalerar med andra ord behovet av att fortsätta sina förbättringsarbeten.

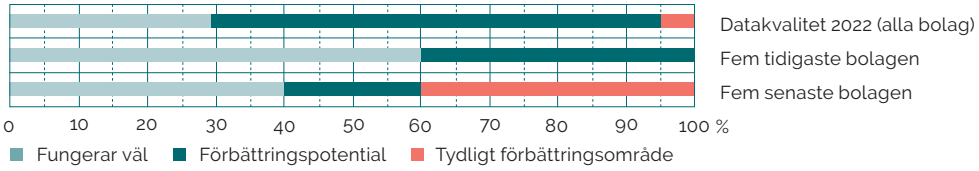
Cavendis erfarenhet:

Vi kan konstatera att svenska ekonomiorganisationer fortsatt fungerar som föredömen för kvalitet, effektivitet och kostnadsmedvetenhet inom bolagen. Det sistnämnda har haft en naturlig påverkan på hur koncernekonomifunktionerna är bemannade, med en minskande personalstyrka och hög sårbarhet för sjukdom och flaskhalsar som resultat.

Vi är fortsatt förvånade över den press som flera svenska bolag sätter på sin koncernekonomifunktion. Organisationen utgör 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 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.

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 att 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 också är viktigt att genomföra regelbunden rotation av arbetsuppgifter även om det leder till att ett specifikt bokslut blir lite mer krävande. Det är en god idé att adressera sårbarhet för sjukdom och kompetensflaskhalsar under ett ”snabba boksluts”-projekt.

Datakvalitet

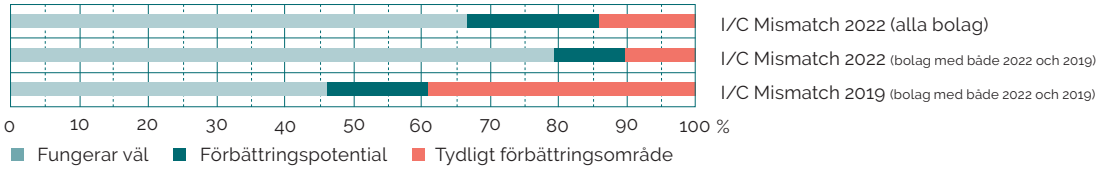


72 % av bolagen anser att datakvalitet är ett område som antingen har förbättringspotential (62 %) eller utgör ett tydligt förbättringsområde (10 %). Inom detta förbättringsområde kan vi se en väsentlig skillnad mellan de snabbaste och långsammaste bolagen, där de långsammare uppenbarligen ser större utmaningar. Likväl anger två av de snabbaste bolagen att de avser jobba vidare med att förbättra sin datakvalitet från inrapporterande enheter och i underliggande affärssystem.

Cavendis erfarenhet:

Att uppnå hög datakvalitet vid källan är av helt avgörande betydelse för att realisera kvalitetsförbättringar i samband med att snabba upp bokslutsprocessen. Att jobba med ständiga förbättringar som tar sikte på rotorsaken till bristande datakvalitet är en av de viktigaste aktiviteterna i de projekt Cavendi medverkat i. Vi har erfarenhet av att antalet rättningar i konsolideringssystemet kan reduceras med så mycket som 75 %.

I/C Mismatch



33 % av bolagen anser att I/C Mismatch är ett område som antingen har förbättringspotential (19 %) eller utgör ett tydligt förbättringsområde (14 %). Av de sistnämnda rapporterar två bolag det högsta värdet (7) för hur stor förbättringspotentialen är. Vid en jämförelse av svaren från de bolag som deltagit både 2022 och 2019, har I/C Mismatch blivit ett lägre prioriterat utvecklingsområde.

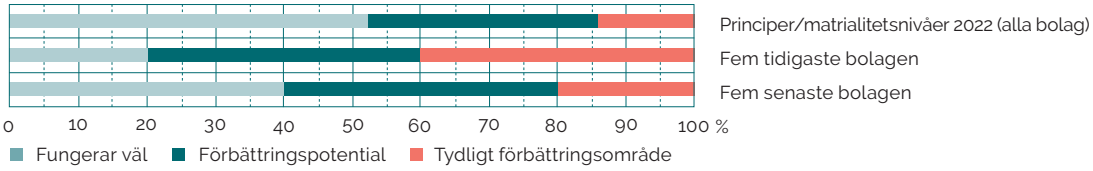
Cavendis erfarenhet:

Ett sätt att minska problem 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 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 vid olika tidpunkter i bokslutsprocessen och sedan visualisera uppföljningen på månadsbasis.

Tydlighet i principer och materialitetsnivåer



47 % av bolagen anser att tydlighet i principer och materialitetsnivåer är ett område som antingen har förbättringspotential (33 %) eller utgör ett tydligt förbättringsområde (14 %). Inom detta område kan vi konstatera att de snabbaste bolagen i högre utsträckning är inställda på att jobba med förbättringar trots att de anser sig ha en väl fungerande och snabb process.

Cavendis erfarenhet:

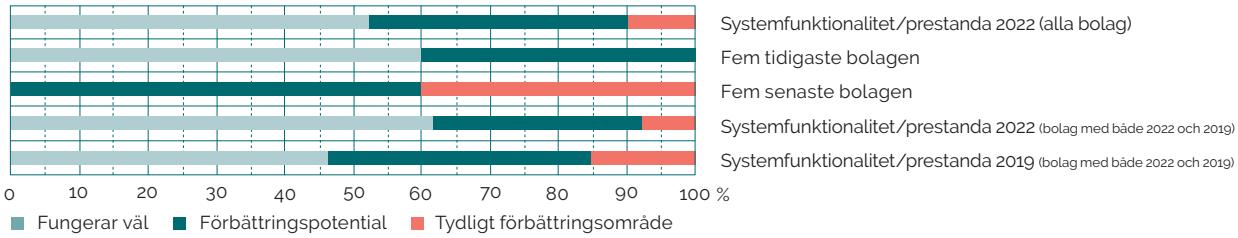
I samband med ambitionen att snabba upp och öka kvaliteten i bokslutsarbetet söker vi i första hand efter sätt att eliminera onödigt arbete och därefter möjligheter att utjämna arbetsbelastningen över månaden. Många bolag har kommit till insikten att det finns möjlighet att höja materialitetsnivåerna 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 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 att fokusera insatserna på de mest värdeskapande aktiviteterna. Otydlighet leder ofta till osäkerhet och onödigt detaljfokus i arbetet, eftersom medarbetarna inte vill riskera att göra något fel.

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 i stället jobbas fram tillsammans med organisationen med utgångspunkt i hur den enskilda verksamheten styrs. Att många företag anger att de har tydliga materialitetsgränser betyder inte att vi kan dra slutsatsen att dessa nödvändigtvis ligger på rätt nivå.

Systemfunktionalitet eller prestanda

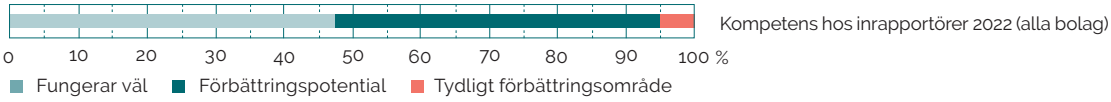


48 % av bolagen anser att systemfunktionalitet eller prestanda är ett område som antingen har förbättringspotential (38 %) eller utgör ett tydligt förbättringsområde (10 %).

Som framgår av grafen ovan kan vi observera att de långsammaste bolagen anser sig ha relativt stora utmaningar med bristande systemfunktionalitet och prestanda.

I en jämförelse av svaren för de bolag som deltagit både 2022 och 2019, har systemfunktionalitet eller prestanda blivit ett lägre prioriterat förbättringsområde i årets studie. Vår tolkning är att bolagen gradvis tar kliv för att förbättra systemfloran, och att implementeringarna av förbättrade system varit lyckosamma.

Kompetens hos inrapportörer



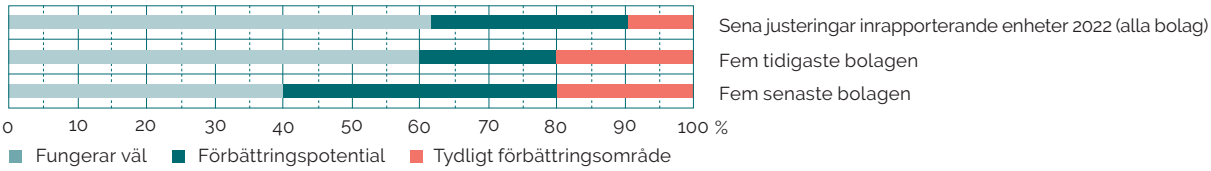
53 % av bolagen som deltagit 2022 anser att kompetens hos inrapportörer är ett område som antingen har förbättringspotential (48 %) eller utgör ett tydligt förbättringsområde (5 %). Vi har inte observerat någon relevant skillnad mellan de snabbaste och långsammaste bolagen eller hur de bolag som medverkade både 2022 och 2019 har rapporterat. Kompetensen förblir ett relevant förbättringsområde och särskilt i samband med högre personalrotation eller vid förvärv.

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 med 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.

Sena justeringar av inrapporterande enheter



39 % av bolagen anser att sena justeringar av inrapporterande enheter är ett område som antingen har förbättringspotential (29 %) eller utgör ett tydligt förbättringsområde (10 %). Vi ser inga större förändringar när vi jämför svaren 2019 och 2022, däremot kan vi konstatera att de fem långsammaste bolagen i större utsträckning ser sena justeringar som ett fokusområde (60 %) jämfört med de snabbaste (40 %).

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 i stället 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". Dessa principer appliceras med fördel även inom bokslutsprocessen.

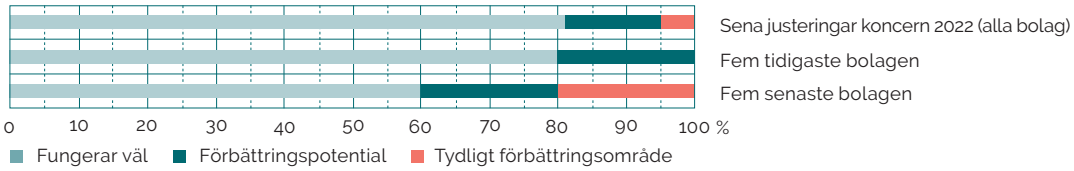
Det finns ibland en föreställning hos ekonomer om att det är nödvändigt att invänta fullständig information, till exempel hela månadens försäljning, innan arbetet med reserveringar och avsättningar kan påbörjas. Så är ofta inte fallet.

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 de 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.

> ”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.”

Sena justeringar av koncern

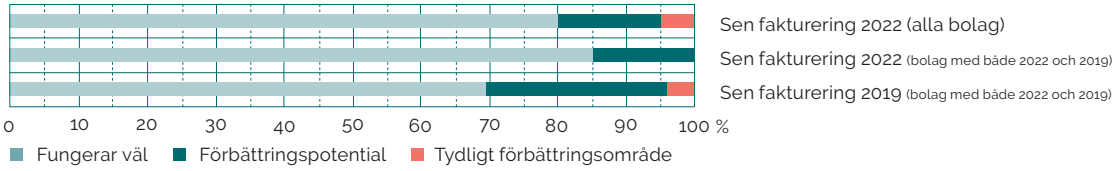


81 % av bolagen anser inte att koncernjusteringar är ett förbättringsområde inom bokslutsprocessen. Detta är något bättre än 2019. Vi kan konstatera att ett av de fem långsammaste bolagen anser att koncernjusteringar är ett tydligt förbättringsområde.

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. Glädjande nog kan vi konstatera att sena justeringar från ledningen är ovanliga bland stora svenska bolag.

Sen fakturering



Sen fakturering anses i samtliga fem undersökningar vara ett mindre problemområde. Vi noterar dock att ett av de snabbaste bolagen i studien anger sen fakturering som ett tydligt förbättringsområde. I en jämförelse av svaren hos bolagen som deltog både 2019 och 2022, kan vi konstatera att andelen som anger att området fungerar väl har ökat från 69 % till 85 %.

Cavendis erfarenhet:

Det händer att Cavendi får insyn i bolag 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 vid till exempel klockan 17:00 (lokal tid) kan vara tillräckligt för att undvika en hel arbetsdags väntan för vissa bokslutsaktiviteter.

Branschjämförelse

Diagram 11 belyser skillnader mellan olika branschers bokslutsprocesser. Det blir mer relevant att presentera medelvärden än medianvärden i denna jämförelse eftersom en av branscherna endast består av tre deltagande bolag.

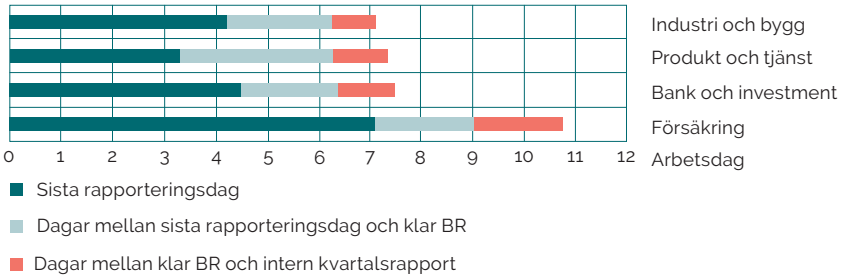


Diagram 11: Branschjämförelse

Vår analys visar att industri- och byggbolagen är snabbast till färdig balansräkning (6,3 arbetsdagar) och intern kvartalsrapport (7,1 arbetsdagar). Tätt därefter kommer produkt- och tjänstebolagen, följda av bank- och investmentbolag. Noterbart är att de sistnämnda bolagen är relativt snabba genom hela processen om man tar hänsyn till de alltmer omfattande regelverkskrav som bankerna ska efterleva.

Vad särskiljer försäkringsbolagen i studien?

Vi kan konstatera att försäkringsbolagen är långsammast fram till färdig balansräkning (9,0 arbetsdagar), vilket är 2,6 arbetsdagar efter snittet för bank- och investmentbolag. Försäkringsbolagen hamnar också efter med att dela den interna kvartalsrapporten till ledningen (10,8 arbetsdagar), vilket är 3,3 arbetsdagar efter snittet för bank- och investmentbolag.

En av orsakerna till att försäkringsbolagen tar lång tid på sig är kopplat till hur redovisningen regleras. Bolagen berörs allt som oftast av både bokföringslagen och IFRS. Därutöver berörs de av risk-regelverket Solvens 2. Detta ställer tydliga krav på hur bland annat företagstekniska avsättningar, kapitalkrav och kapitalbasen ska beräknas. Som ett resultat innefattar försäkringsbolagens bokslutsprocess fler steg vilket gör att den tar längre tid.

En annan möjlig förklaring till att bokslutsprocessen tar längre tid hos försäkringsbolagen är att de är onoterade (och ofta ömsesidiga, dvs. kundägda). Utan aktiemarknadens förväntan om publicering av rapporter inom ett visst tidsspann, blir pressen på bolagen att ta fram rapporterna snabbt rimligtvis lägre.

Att processen tar längre tid, tas i beaktande av berörda myndigheter. Vi kan konstatera att samtliga försäkringsbolag i studien möter deadlines för myndighetsrapportering (primärt med hänvisning till Solvens 2) med god marginal (i snitt med 6,9 arbetsdagar före deadline sett över helåret). Spridningen framgår av diagram 12 på nästa sida.

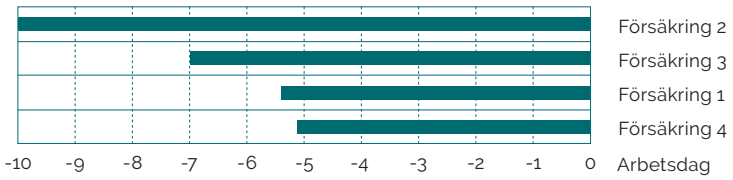


Diagram 12: Dagar innan deadline som rapportering till myndigheter sker (årligt snitt)

3 av 4 deltagande försäkringsbolag avser att förkorta sin bokslutsprocess framöver. Väl värt att notera, är också att samtliga planerar eller utreder ett byte av affärssystem under den kommande treårsperioden. I intervjuerna har det framkommit att en av flera orsaker till detta är en önskan om effektivisering av bokslutsprocessen.

Föga förvånande skiljer sig de onoterade försäkringsbolagen åt även när det gäller time to market. Mätt i genomsnittligt antal arbetsdagar för Q1-Q3, tar det genomsnittliga försäkringsbolaget 28,3 arbetsdagar på sig från månadsskifte till publicering av kvartalsrapport, vilket kan jämföras med genomsnittet för börsnoterade bolag på 15,8 arbetsdagar. Bland försäkringsbolagen sticker ett bolag ut med en publicering redan efter 16,7 arbetsdagar. Detta bolag tar dessutom endast 4,7 arbetsdagar på sig mellan intern kvartalsrapport och extern publicering, vilket är näst snabbast av alla deltagande bolag i studien. Kommande studier får utvisa om övriga försäkringsbolag kommer att röra sig i samma riktning.

När det gäller förbättringsområden hos försäkringsbolagen kan vi i årets studie observera att de särskiljer sig inom följande områden, se diagram 13.

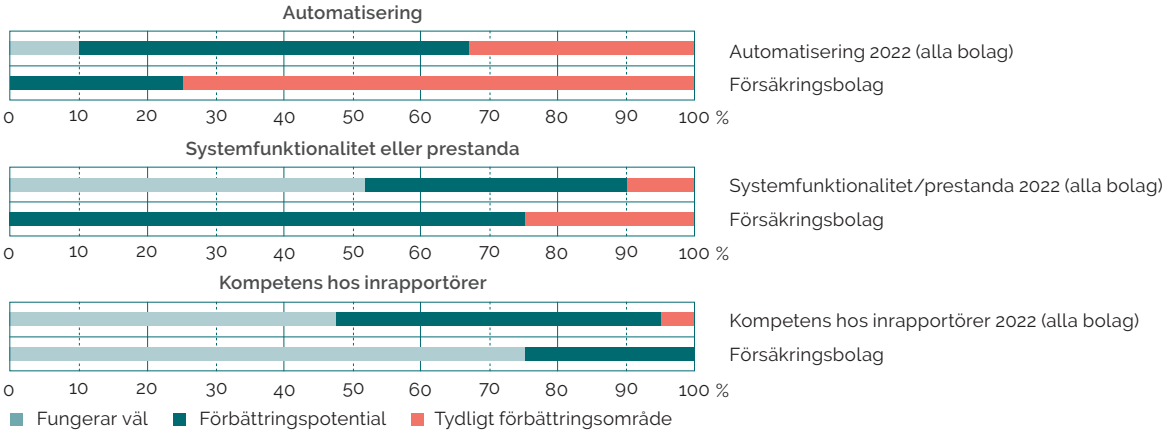


Diagram 13: Skiljelinjer i förbättringsområden hos försäkringsbolag

Som framgår av diagram 13 ovan rapporterar försäkringsbolagen i väsentligt högre utsträckning (75 %) än samtliga medverkande bolag (33 %) att automatisering är ett tydligt förbättringsområde.

På motsvarande vis rapporterar över hälften (52 %) av samtliga bolag i studien att området systemfunktionalitet eller prestanda saknar förbättringspotential, medan inget av försäkringsbolagen gör denna bedömning.

Däremot är kompetens hos inrapportörer ett område där försäkringsbolagen är betydligt mer nöjda än övriga deltagare i studien. Tre av fyra försäkringsbolag ser inget förbättringsbehov, medan motsvarande för alla bolag är knappt hälften.

Övriga frågeställningar

Affärssystem

Det vore förenklat att dra slutsatsen att ett snabbt bokslut förutsätter en satsning på standardiserade system. Ett gemensamt affärs- och ekonomisystem (även kallat ERP-system) underlättar arbetet men är i sig varken en garanti eller ett krav för att bokslutsprocessen ska bli snabb och effektiv. 14 av de 21 deltagande bolagen anger att de har åtminstone 70 % av affärsvolymen i ett affärssystem.

62 % av bolagen anger att de har som strategi att gå mot ett gemensamt affärssystem. Övriga bolag delar inte den strategin på grund av exempelvis nyligen genomförda företagsköp eller speciella affärssystem för att hantera olika särskilt komplexa jurisdiktioner.

Det dominerande affärssystemet i respektive koncern är i majoriteten av fallen SAP följt av Oracle och Microsoft. Cirka 15 % av respondenterna har ett annat affärssystem än dessa. Vi noterar också att närapå 60 % av de deltagande bolagen planerar eller utreder ett affärssystembyte under de kommande tre åren, se diagram 14.

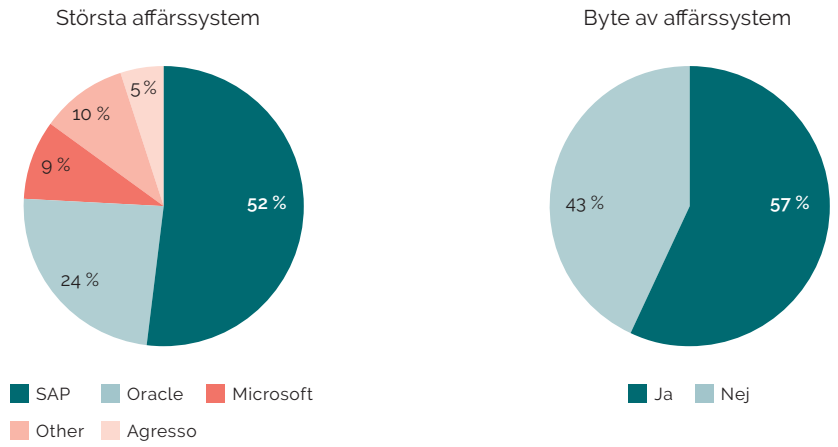


Diagram 14: Affärssystem hos intervjuade bolag, samt andel av bolagen som utreder eller planerar systembyte under kommande tre år

System för skatterapportering

Av de 21 svarande bolagen anger endast fem att de använder ett särskilt system för skatterapportering. Av dessa bolag använder alla olika system. Vi har i årets studie med andra ord inte observerat något större intresse för särskilt systemstöd för skatterapportering eller någon dominant systemleverantör på området.

Konsolideringssystem

Vi har frågat företagen vilket konsolideringssystem de använder och om det utreds eller planeras ett byte av system inom tre år. De vanligaste konsolideringssystemen levereras av Oracle och IBM. 43 % svarade att ett byte av konsolideringssystem planeras inom de kommande åren, vilket är i paritet med resultatet 2019.

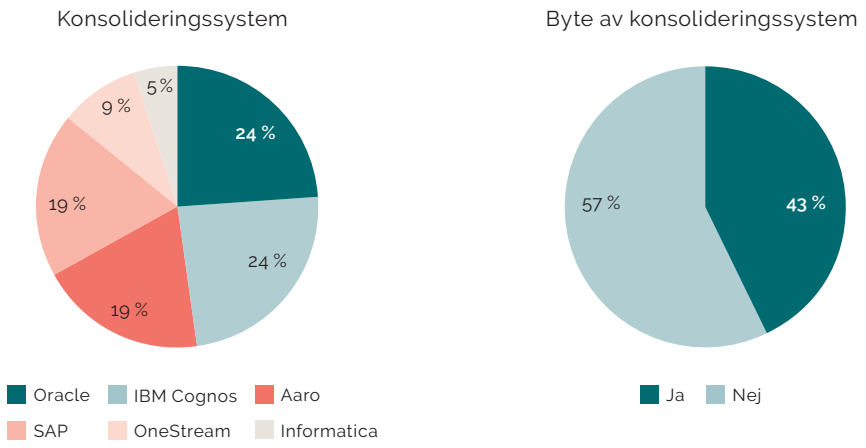


Diagram 15: Konsolideringssystem hos intervjuade bolag, samt andel av bolagen som utreder eller planerar systembyte under kommande tre år

Coronapandemins påverkan på bokslutsprocessen

I årets undersökning frågade vi samtliga bolag hur deras bokslutsarbete påverkats av coronapandemin. 12 av de tillfrågade bolagen ansåg att de påverkats av pandemin, och av dessa angav 11 att de främst påverkats på ett positivt sätt. Som en konsekvens av kravet på distansarbete, rapporterar flera av bolagen att digitaliseringstakten ökat. Många anger också att de tvingats se över och strukturera sina processer och rutiner. Detta har sammantaget lett till ökad effektivitet, större fokus på eget arbete och att tid frigjorts till annat. Några bolag anger även att möjligheten till distansarbete minskat sårbarheten och personberoendet i bokslutet.

Vi kan konstatera att ekonomifunktionerna hos medverkande stora svenska bolag klarat att hantera coronapandemin väl. Om något har pandemin tvingat fram en positiv effekt genom ökad struktur, digitalisering och flexibilitet. Över tid tror dock flera av deltagarna att distansarbete i alltför hög utsträckning, skulle få negativ påverkan på bokslutsarbetet, bland annat till följd av utebliven överhörning och svårigheter med att introducera nya medarbetare i organisationen.

3. Vad kännetecknar ett snabbt bokslut?

Cavendi har under ett antal år medverkat aktivt i att förbättra bokslutsprocessen i en rad olika företag. Under våra studier har vi 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 utkristalliseras 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. Reducering av personberoende, samt utjämnad arbetsbelastning (jobba smartare, inte hårdare)
8. End to end-perspektiv och involvering av hela bolaget
9. Aktiv reduktion av komplexitet

START
NOW

"Flera bolag berättar att distansarbetet under pandemin tvingat dem att se över och strukturera upp processer och rutiner kopplade till boksluts-arbetet. Detta har lett till ökad effektivitet, större fokus och att mer tid frigjorts till annat."

1. Tidsplan och scheman

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 bild 2 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	

Bild 2: 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 och BR klar för koncernen

> ”Bolag som har samma process för månad och kvartal är i snitt 3,6 dagar snabbare med att producera en balansräkning för internt bruk jämfört med övriga bolag.”

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 koncerninterna mellanhavanden, endast görs kvartalsvis för att spara tid. Vår erfarenhet är att boksluts-processer 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 årets studie kan vi konstatera att de 17 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 4 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 företag med fördel kan sätta upp förhållandevis 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 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. Användandet av rimliga estimat är därför en förutsättning för förberedelserna av finansiella rapporter.

Estimat kan vara aktuellt för till exempel följande poster:

- Avsättningar
- 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.

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. 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.

8. 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 stora delar av 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 och stöd från företagsledningen.

9. 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.

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 av 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 Finance Shared Service Center
- 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.

4. Att uppnå ett snabbare bokslut

Ett snabbt bokslut förutsätter kvalitet, effektivitet och tillförlitlighet i underliggande processer. Att åstadkomma detta kräver ett strukturerat förbättringsarbete, samtidigt som det går att åstadkomma betydande förbättringar med relativt små medel. I ett av våra första projekt medverkade vi till att tiden till färdig balansräkning halverades på lite drygt 12 månader, utan att företaget behövde göra några stora investeringar.

Varje situation är unik men i bild 3 har vi illustrerat en typisk förändringsresa samt lyft fram några centrala framgångsfaktorer och moment som enligt vår erfarenhet förtjänar extra uppmärksamhet.

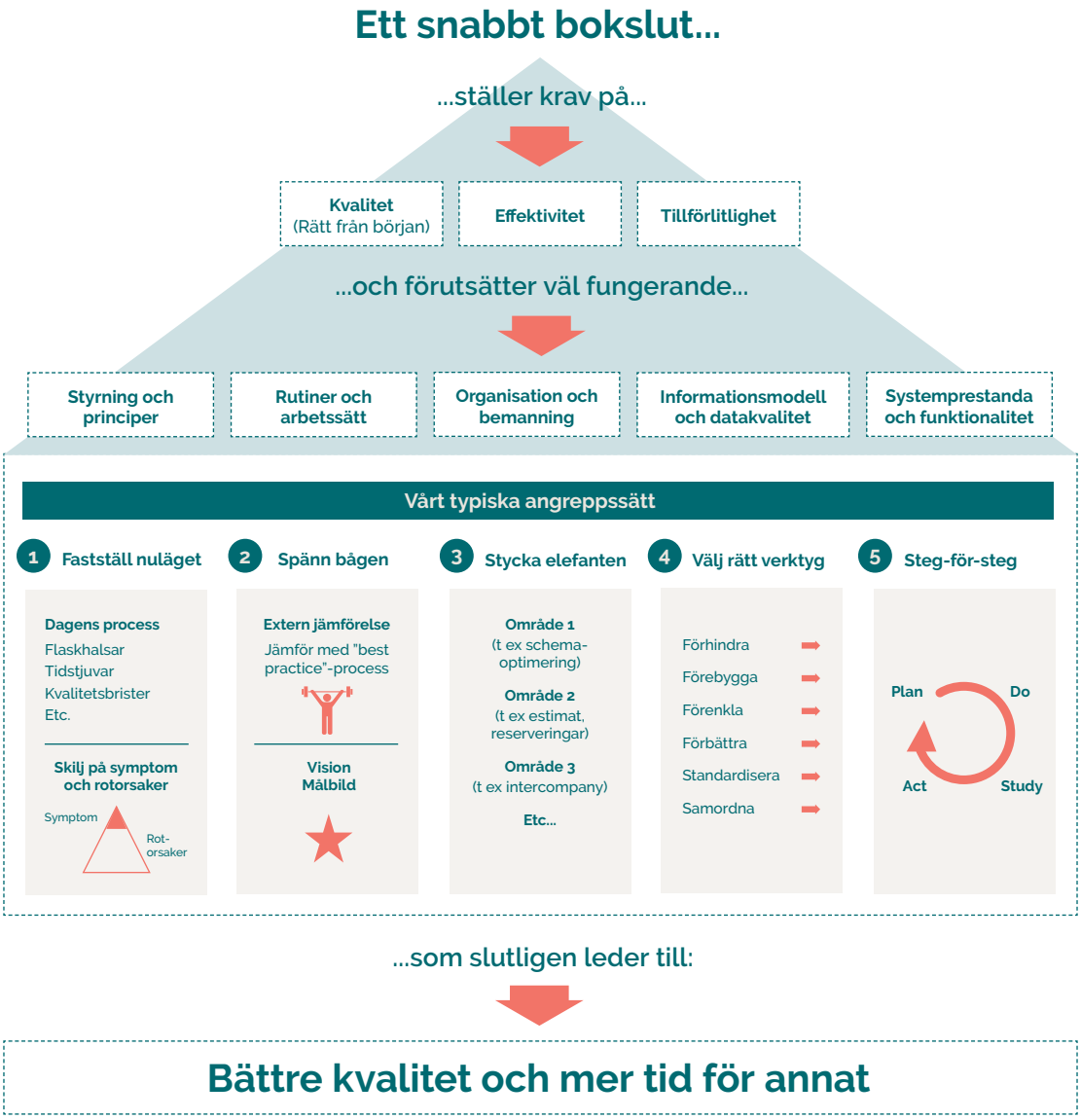


Bild 3: Cavendi projektöversikt

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. Målet behöver förankras hos CFO och företagets ledningsgrupp.

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. En väl genomtänkt indelning underlättar även i delegering av ansvar och bättre koordinering mellan exempelvis vem som driver vilka förändringar centralt respektive lokalt. En förutsättning för ett lyckat projekt är att involvera inrapporterande enheter och eventuella Finance Shared Service Centers.

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 vart och ett 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 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.

Hur bör förändringsarbetet organiseras?

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.

Oavsett val av organisation är det avgörande att det finns ett tydligt ägarskap för samtliga organisatoriska nivåer och arbetsströmmar. Som för de flesta transformativa initiativ är det helt avgörande att säkra förankring i företagets ledning och chefsled. Ett ambitiöst bokslutsprojekt påverkar inte enbart ekonomifunktionen. I princip bör samtliga administrativa processer inkluderas i arbetet och samlas kring en gemensam målformulering som följs upp enligt en kommunikationsplan.

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 än att förbättra de underliggande processerna. Resultatet kan då bli att man arbetar hårdare i stället 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 enkel metod som vi funnit fungerar väl är att låta en central projektrepresentant medverka i samtliga utvecklingsgrupper.

Vi på Cavendi delar givetvis gärna med oss av våra erfarenheter. Kontakta gärna någon av författarna om du har frågor efter att ha tagit del av *Bokslutsbarometern 2022*.

5. Trender som påverkar framåt

Efter att fokus i flera år har varit att genomföra bokslut snabbare anar vi nu att snabba bolag skiftar fokus till andra områden. I snitt har årets deltagare visserligen blivit snabbare, men i lägre takt än tidigare. 75 % av företagen som vi pratat med uppger att man nu anser sig ha nått en punkt där ytterligare snabbhet inte ses som särskilt värdeskapande, och att fokus snarare kommer att vara att arbeta mer effektivt och automatiserat för att frigöra mer tid för analys under bokslutsperioden.

Vi tror att automatisering även fortsättningsvis kommer att vara i fokus. Flera respondenter som nyligen uppgraderat till nya affärs- eller konsolideringssystem tror att systemet har mer potential till automatiseringar än vad bolaget utnyttjar i dagsläget. En möjlig trend framöver skulle därför kunna vara ett ökat fokus på kompetensutveckling inom automatisering och digitalisering för att bättre ta vara på de möjligheter som finns i de mest moderna systemen (se sida 23 om automatisering). Även om det finns stor potential på detta område är det dock, som tidigare nämnt, viktigt att förstå att de tekniska möjligheterna behöver kompletteras med nya arbetssätt och förändrade arbetsprocesser för att ge de vinster verksamheten eftersöker.

Ökade krav på hållbarhetsredovisning

En annan trend som vi tror kommer att märkas på bokslutsområdet är ökade krav på hållbarhetsredovisning. Som en del av "den gröna given" har EU under de senaste åren antagit ett antal regelverk inom hållbarhetsredovisning. Dessa regelverk omfattar finansiella aktörer och företag av allmänt intresse (PIE) med fler än 500 anställda, alltså majoriteten av bolagen i denna studie. Exempel på nya regelverk är Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) och Taxonomin[1]. Genom dessa införs tydligare och mer omfattande regler för vilka hållbarhetssiffror som ska redovisas och på vilket sätt, för att öka pålitlighet och jämförbarhet. Syftet är att ge en tydlig och transparent bild för investerare och aktieägare att ta ställning till kopplat till ett bolags ESG-risker samt bolagets miljöpåverkan[2]. De utökade regler och krav som kommer att införas under resten av 20-talet innefattar förutom nya rapporteringsstandarder även nya krav på revision. Från och med 2028 (preliminärt) kommer hållbarhetsuppgifter att granskas av externa revisorer på samma sätt som finansiella, vilket kommer att ställa ökade krav på tydliga processer, systemstöd/datahantering och intern kontroll för rapportering av dessa uppgifter. Givet den kompetens och erfarenhet som finns inom ekonomifunktionen tror vi att den har en viktig roll i den kommande utvecklingen av hållbarhetsarbetet och är en naturlig partner för hållbarhetsteamen i det fortsatta arbetet.

[1] *https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en [2022-09-30]*

[2] *https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_1806 [2022-09-30]*

Bilaga 1

Key Performance Indicators

Vår erfarenhet är att KPI:er utgör ett utmärkt verktyg för att mäta hur bokslutsprocessen utvecklas över tid. Följande Key Performance Indicators (KPI:er) är "best practice" att använda för att mäta och följa upp bokslutsprocessen. Vår rekommendation är att välja en handfull indikatorer som kan användas för att mäta framsteg inom prioriterade förbättringsområden den kommande 12-månadersperioden.

Cavendi har goda erfarenheter av att etablera ett översiktligt styrkort som visualiserar hur olika månads- och kvartalsbokslut gått. Över tid fångar dessa var problem återkommer och hur processen gradvis förbättras. Visualisering och transparens leder inte sällan till att organisationen själv vidtar förbättringsåtgärder.

Kvalitet

- Antal manuella justeringar
- Antal omrapporteringar
- Antal öppnade bolag
- Bedömd kvalitet
- Värdet av I/C som inte matchar
- Avvikelse mellan preliminär och slutlig rapport

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

Om författarna

Jonas Höijer är troligen Sveriges mest erfarna konsult inom ”snabba bokslut”. Han har under många år drivit framgångsrika projekt på området, rådfrågats som extern expert samt anlitats 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, ekonomistyrning och införande av nya system. Jonas är civilingenjör från Industriell Ekonomi, KTH, och har en executive MBA från Handelshögskolan i Stockholm.

Nataly Brofeldt är erfaren managementkonsult och projektledare med inriktning mot Finance & Performance Management. Nataly är verksam i uppdrag relaterade till effektivisering av ekonomifunktionens processer och organisation samt riskhantering och intern kontroll. Nataly har en examen i företagsekonomi med inriktning mot Redovisning och finansiering från Uppsala universitet samt utlandsstudier vid EM Lyon Business School i Lyon, Frankrike.

Kenneth Nilsson är managementkonsult med erfarenhet från flera stora transformationsprogram inom den finansiella sektorn. I dessa program har Kenneth kombinerat projektlednings- och PMO-roller med exempelvis strategiformulering, processkartläggning, systemimplementering, kostnadsbesparingar, marknadsanalys, regelverksefterlevnad, finansiell brottslighet och informationssäkerhet. Kenneth har en master- och kandidatexamen i finansiell ekonomi från Svenska handelshögskolan (Hanken) i Helsingfors, Finland, samt utbyte på RPI i New York, USA.

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.

Våra kunskapsområden

Vi är verksamma inom flertalet branscher och hjälper företag att effektivisera och förbättra sig inom områdena Finance, Risk och Technology.

Finance: Vi har våra rötter i konsulttjänster mot CFO och ekonomifunktionen och har mångårig erfarenhet av att lösa deras högst prioriterade utmaningar. Vi hjälper stora svenska bolag med allt från förbättring av processer och effektivare organisation till införandet av nya ekonomi- och konsolideringssystem. Vi omsätter våra kunders strategier i konkret verksamhetsstyrning och moderniserar affärsplanering, budget, forecast och uppföljning därefter. Vi vågar påstå att vi har erfarenhet av de flesta utmaningar som CFO och ekonomifunktionen kan ställas inför.

Risk: Cavendi började arbetet inom risk med att hjälpa ett av Sveriges största bolag med införandet av SOX-regelverket, men vårt erbjudande har sedan dess växt långt utanför ekonomifunktionen. Idag anlitas vi ofta av riskfunktionen eller av verksamheten för att anpassa affärsprocesser och organisation till nya regelverk (såsom GDPR, AML och Solvency II). En framgångsfaktor har varit vår förmåga hitta effektiva lösningar i samförstånd med juridik, finans, IT-säkerhet och affären. På senare tid har erbjudandet utökats till att även omfatta bredare områden såsom Enterprise Risk Management (ERM) och Environmental, Social and Governance (ESG) i allmänhet och Business Ethics/Anti Corruption i synnerhet.

Technology: Cavendi består av managementkonsulter med en djup förståelse för IT och digitaliseringens möjligheter och utmaningar. Vår erfarenhet omfattar bland annat utvärdering, upphandling och införande av såväl nischade som breda affärssystem (inte sällan kopplade till ekonomi eller risk- och compliancefunktionen). Vi hjälper dessutom våra kunder att formulera strategier för automation och analytics, identifiera möjligheter och potentialer samt realiserar dessa med hjälp av process automation, low code platforms och business intelligence-verktyg.

Transformation: Oavsett vilket av Cavendis olika kunskapsområden som kunden intresserar sig för levererar vi förmågan att leda omfattande förändringar i stora och komplexa organisationer. Vi anlitas ofta för att förstärka kundens program eller projektorganisation och hjälper såväl leverantörer som kundens egen organisation att leverera sina åtaganden avseende tid, kvalitet och kostnad. Vi vet vad som krävs för att förändringar ska komma till och vad som behövs för att de ska bli bestående och har alltid våra kunders bästa för ögonen.

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 närhet i 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 978-91-527-5483-2

cavendi
MANAGEMENT CONSULTING