



Benchmark av kostnadsstyrning

En jämförelse av försäkringsbolags kostnadsstyrning och allokering

Innehållsförteckning

Introduktion 3

Varför kostnadsallokering?

Benchmarken i korta drag

Sammanfattning av benchmark..... 8

Hur ser best-in-class ut?

Sammanfattning och Cavendis erfarenhet

Varför är det viktigt med kostnadsallokering?

Kostnadsallokering är ett nödvändigt verktyg för de flesta bolags finansiella styrning. Dess huvudsyfte är att fördela kostnader från gemensamma funktioner och OH-kostnader till operativa enheter samt mellan dessa enheter på ett ändamålsenligt sätt.

Det finns flera viktiga skäl till att använda sig av en ändamålsenlig kostnadsallokering...



Korrekt finansiell
rapportering & efterlevnad
av regulatoriska krav



Underlag för
lönsamhetsanalys &
prissättning



Bidrar till
kostnadsmedvetenhet
och ökat ägarskap



Bidrar till transparens
och förutsägbarhet av
kostnader

Det är dock inte alltid en enkel fråga och blir ofta ämne för diskussion inom Finance-funktionen. För att få en bättre förståelse av upplevda utmaningar och "leading practices" har Cavendi genomfört en benchmark hos ett antal försäkringbolag.

Benchmarken i korta drag

Syftet med benchmarken:

- Få en bättre förståelse av hur svenska försäkringbolag arbetar med kostnadsstyrning och kostnadsallokering

Benchmarken riktade sig mot:

- Medelstora till stora svenska och nordiska försäkringsbolag med omsättning > 1 Mdr SEK
- CFO:er och Controllers med ansvar för kostnadsstyrning och allokering

Områden som undersöktes var:

- Governance
- Process
- Modell
- Systemstöd

Övergripande observationer

- För majoriteten av bolagen är det vanligt att **beslutsmandatet ligger hos VD och/eller CFO** och att beslut om kostnadsallokeringen fattas i samråd med verksamheten.
- Hos samtliga bolagen sker **uppdatering av allokeringsmodell och allokeringsnycklar årligen** (möjligt att justera om det föreligger särskilda behov).
- Samtliga bolag uttrycker att det är **svårt att hitta en lämplig balans mellan allokerings detaljgrad och precision** och en fråga som de vill jobba vidare med.
- Generellt råder **låg grad av automatisering och systemstöd** för kostnadsallokeringen tycks inte ha varit en prioriterad fråga.



Kostnadsallokeringens betydelse är starkt kopplad till bolagets övergripande styrningsfilosofi...

...och tillsammans med bolagets typer av kostnader påverkar de vilka fördelningsprinciper som tillämpas för allokering och vilka kostnadsbärare och dimensioner som blir intressanta att använda sig utav.



Diskussion i början av arbetet: Vilka vägledande principer ska gälla för kostnadsallokering framåt?

Vägledande frågeställningar

Transparens – Vad är det jag betalar för? Vilka tjänster och på vilken detaljnivå redovisas detta?

Förutsägbarhet – Vad kommer mina kostnader att vara för tjänster jag betalar för under året?

Påverkbar – Vem kan påverka dessa kostnader? Vad fördelas till affären respektive koncernen?

Effektivitet – Hur sker hanteringen/beräkning av kostnader och vilka/hur många är involverade?

Kvalitet – Hur säkerställs att allokerade kostnader är ”korrekt” beräknade och med rätt kompetens?

Innehållsförteckning

Introduktion 3

Benchmarken i korta drag

Varför kostnadsallokering?

Sammanfattning av benchmark..... 8

Hur ser best-in-class ut?

Sammanfattning och Cavendis erfarenhet

Hur ser best-in-class ut?



Governance

- Processen för kostnadsallokering ägs av Finance
- Verksamheten ansvarar för att ta fram lämpliga nycklar för sin affär/verksamhet
- Ett kostnads- och intäktsallokeringsforum fattar gemensamt beslut om kostnadsallokering. Mindre beslut kan fattas av enbart Finance



Modell

- "Marknadsmässig" prissättning av tjänster för att kunna utmana interna tjänster och funktioner
- Kostnadsallokering används som en verksamhetsstyrningsfunktion och för att följa upp produktlönsamhet
- Möjligt att kunna påverka tilldelade kostnader



Process

- Är en formaliserad del av affärsplaneringsprocessen
- Översyn av allokeringsnycklar sker en gång per år inför budgetarbete
- CFO (eller motsvarande) samt specialister, t.ex. inom skatt och process, involveras i arbetet



Systemstöd

- System för kostnadsallokering används och är integrerad med huvudbok
- Hög grad av automatiserad process med systemstöd har implementerats

Sammanfattning | Governance

Governance



Samtliga av de deltagande bolagen anger att **processägarskapet för kostnadsallokering ligger inom Finance**, och då framförallt hos controllerfunktionen.

För majoriteten av bolagen är det vanligt att **beslutsmandatet ligger hos VD och/eller CFO** och att beslut om kostnadsallokeringen fattas i samråd med verksamheten.

Hos huvuddelen av bolagen ligger ansvaret på **verksamheten att ta fram lämpliga allokeringsnycklar i samarbete med controlling**.

Ett av de deltagande bolagen har upprättat ett **kostnads- och intäktsallokeringsforum** där gemensamma beslut om allokering diskuteras och fattas årligen. Här ingår respektive CFO per affärsområde/enhet samt representant från Skatt och processkoordinator. Mindre förändringar kan dock fattas av Finance på egen hand.

Ett annat bolag planerar att upprätta ett liknande forum inom den närmaste tiden.

Cavendis erfarenhet

En effektiv kostnadsstyrning bidrar bl.a. till transparens och involvering av verksamheten. Det kännetecknas ofta av följande egenskaper:

- ✓ Gemensamma styrande principer och policy för kostnadsallokering har definierats och är förankrade inom organisationen
- ✓ Standardiserade begrepp, produkthierarkier och tjänster som används av hela organisationen
- ✓ Forum som behandlar frågor kopplade till kostnadsallokering finns etablerat – möjliggör dialog och påverkan av kostnader samt harmoniserad redovisning. En viktig princip är att representanter från funktioner som allokerar kostnader och mottagare av kostnader deltar
- ✓ Tydligt definierade roller och ansvar – det skapar tydlighet och förutsättningar för verksamheten att samarbeta och känna ägarskap

Sammanfattning | Process

Process



För majoriteten av bolagen utgör kostnadsallokeringen en **formaliserad del av affärsplaneringsprocessen**, även om graden av formalisering skiljer sig mellan bolagen. Ett bolag anger att de inte ännu har en process på plats men planerar att införa det den närmaste tiden.

Hos samtliga bolag sker **uppdatering av allokeringsmodell och allokeringsnycklar årligen** med en möjlighet att justera om det föreligger särskilda behov, såsom större organisationsförändringar eller förvärv. Ett av dessa bolag gör dock en fördjupad genomlysning av utvalda enheters allokeringsnycklar vart 3:e år. Ett av bolagen hade tidigare uppdaterat allokeringsnycklarna löpande men ändrat processen då det gav upphov till ej överenskomna ändringar.

Verksamhetens involvering skiljer sig mellan bolagen, det vanligaste tycks vara att CFO tillsammans med verksamhets-/AO-chefer deltar i arbetet. Vissa av bolagen involverar risk-, aktuarie- och skattefunktionen.

Cavendis erfarenhet

En ändamålsenlig process kännetecknas ofta av följande egenskaper:

- ✓ Processen för kostnadsallokeringen är centralt koordinerad samt tydligt kommunicerad till berörda inom organisationen. Det bidrar till ökat samarbete och enhetlighet
- ✓ Processen för kostnadsallokering är integrerad i den finansiella planeringsprocessen. Det möjliggör diskussion och hantering av kostnader under budgetarbetet
- ✓ Årlig/halvårsvis uppdatering och överenskommelse av drivare, allokeringsnycklar, kostnader, m.m. Detta bör ske utspritt för olika verksamhetsområden under året och inför budgetarbete
- ✓ En materialitetsgräns har definierats för ändringar av allokeringsnycklar som kan behöva justeras vid behov
- ✓ Uppföljning av utfall sker regelbundet (t.ex. kvartalsvis) och resultatansvariga informeras om utfall för att ges möjlighet att för att påverka och prioritera

Sammanfattning | Modell

Modell



Hälften av de deltagande bolagen använder sig av **aktivitetsbaserad kostnadsallokering (ABC)**. De övriga bolagen anger att de inte använder sig av en specifik modell och att de baserar allokeringen på intervjuer/bedömningar, premievolum respektive tidsskrivning. Ett av dessa bolag överväger att på sikt övergå till ABC-kalkyl men bedömer det vara för komplext i nuläget vilket kan beror på begränsningar i system och datakvalitet.

Få bolag anger att de har gått **från en mer komplex modell till en förenklad variant** under de senaste åren. Samtliga bolag uttrycker att det är **svårt att hitta en lämplig balans** mellan allokeringens detaljgrad och precision och är en fråga som de vill jobba vidare med.

Generellt används olika allokeringmetoder för IT-utvecklingskostnader i jämförelse med övriga kostnader, t.ex. projekttid och tidsskrivning.

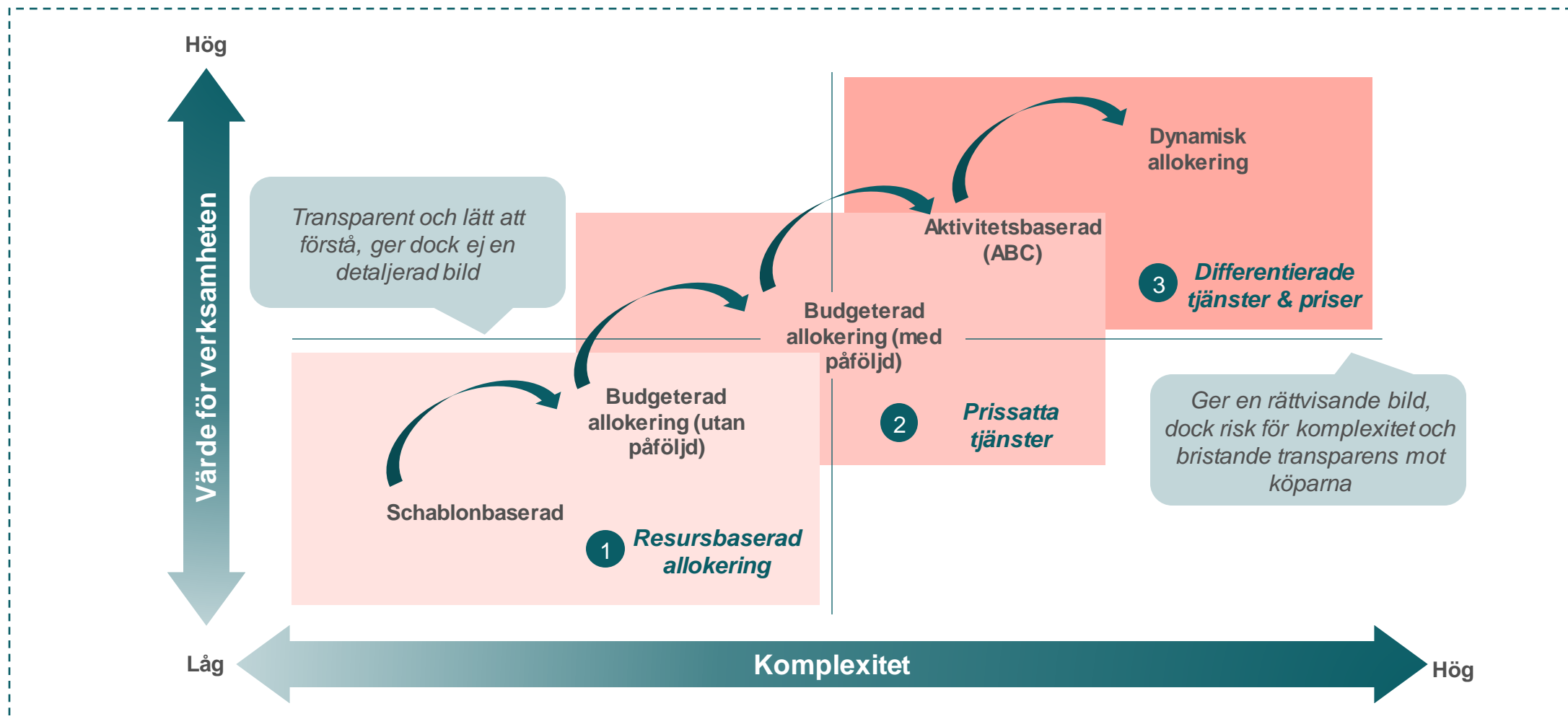
Cavendis erfarenhet

En ändamålsenlig modell skapar balans mellan komplexitet och transparens. Den kännetecknas ofta av följande egenskaper:

- ✓ Olika modeller används och drivare och allokeringssnycklar är noga utvalda utifrån typ av tjänst och underliggande kostnadsbas (direkt hänförlig, volymbaserad, procentbaserad, subjektiv/överenskommen)
- ✓ Sträva efter marknadsmässig prissättning av tjänster för att kunna utmana interna tjänster och funktioner.
- ✓ Förenkla det som är möjligt och lägg fokus på områden som kräver mer granularitet (t.ex. pga. höga kostnader eller komplexitet) för att säkerställa precision i allokeringen
- ✓ Säkerställer att nivån av kostnadsallokeringen är i linje med planer och vad man önskar mäta och följa upp

Diskussion | Modell

Hur detaljerad behöver allokeringsmodellen vara?



Sammanfattning | Systemstöd

Systemstöd



Ett fåtal **bolag har implementerat ett systemstöd** för kostnadsallokering men det är inte samma system som för ERP eller Budget & Planering.

Resterande bolag använder sig av Excel som stöd vid kostnadsallokeringen. Ett av dessa bolag använder även Business Objects (SAP) som komplement till Excel.

Generellt råder **låg grad av automatisering** och systemstöd för kostnadsallokeringen tycks inte ha varit en prioriterad fråga.

Cavendis erfarenhet

En ändamålsenlig systemstöd vid kostnadsallokering kännetecknas ofta av följande egenskaper:

- ✓ Tydlig koppling till syfte och funktion med kostnadsfördelning (dvs. anpassa systemstöd och modeller efter behov och förutsättningar)
- ✓ De flesta affärssystem (ERP, Planning) innehåller idag allokeringsfunktionalitet (nycklar, drivare etc.) och bör användas för att automatisera den löpande fördelningen
- ✓ Använd taggar/metadatat i redovisningen för att hänföra direkta kostnader automatiskt och reducera behov för fördelningsschabloner/manuell handpåläggning
- ✓ Excel-analyser/rapporter är dock ofta smidigast för ad hoc analyser med enkel uppdatering av antaganden och ingångsvärden

Fyra huvudsakliga överväganden behöver göras vid val av allokeringsmodell



