



7 punkter för ett effektivt budget- och prognosarbete

7 punkter för ett effektivt budget- och prognosarbete

Inledning

Intresset för att tänka nytt kring former för budgetstyrning växer. Det efterfrågas ledningsprocesser som på ett bättre sätt följer verksamhetens rytm och som möjliggör korrekt och snabb reaktion på nya ekonomiska förutsättningar. Många ifrågasätter budgeten som styrmedel då den inte sällan kombinerar historisk backspegel med mindre rimliga budgetmål, skapar inläsningseffekter och fokus på internpolitik. Vissa menar dessutom att den inte ger ett tillräckligt stöd för att rättvisande utvärdera organisationens prestationer och för att fatta bra beslut för framtiden.

Trots den kritik som finns, är budget en viktig del av organisationers ekonomistyrning. Den allmänna betydelsen av budget omfattar i huvudsak en beräkning och prognos över ekonomiska framtida händelser och genom det "planerade" ekonomiska utfallet kan man få större kontroll över om, hur och när man ska anställa personal eller genomföra större inköp m.m.

Budgetprocessen tvingar verksamhetens chefer att överväga om och hur de grundläggande ekonomiska förutsättningarna kommer att förändras och vilka åtgärder som bör vidtas på kort och lång



Börja med en analys av verksamheten och skapa er en uppfattning om framtiden.



sikt. I den bästa av världar bidrar det till att ansvariga chefer kan hantera och motverka framtida problem. Processen ska även se till att olika samverkande avdelningars verksamheter koordineras och kommuniceras i ett tidigt skede. Budgeten ska säkerställa resurser, uppmuntra strävan att uppfylla ekonomiska målsättningar och ge grund för utvärdering av chefer och verksamhet. Dessutom ska den synliggöra verksamhetens omfattning, framgång eller problem.

Samtidigt finns ett stort antal controllers och ekonomichefer som upplever att budget- och prognosprocesserna tar för mycket tid som istället skulle kunna användas för ett mer framåtriktat arbete. Här finns stora vinster att hämta, bara genom att arbeta på ett nytt sätt och med rätt verktyg.

Nedan ger vi sju punkter för dig som vill effektivisera ditt budget- och prognosarbete – punkter som sammanfattar områden där stora utmaningar brukar finnas och där stora värden finns att hämta.

1 Lägga fokus på planering och analys

Rätt hanterat ska budgetprocessen tvinga verksamhetens chefer att ta ställning till grundläggande ekonomiska förutsättningarna samt vilka åtgärder som bör vidtas på kort och lång sikt. För att detta ska bli verklighet bör budgetprocessen inledas med noggranna förberedelser och intern förankring. Börja med en analys av verksamheten och skapa er en uppfattning om framtiden. Den bör ligga till grund för budget- eller prognosvärden och de åtgärder som krävs för att förvalta och utveckla verksamheten på ett realistiskt och klokt sätt. En själv- eller omvärldsanalys och externa omdömen kan ge värdefulla insikter om vilka ekonomiska trender som bör beaktas. Oavsett om metoden är drivarbaserad, kontobaserad, rullande 12-månaders prognos, bottom-up eller top-down finns stora effektivitetsvinster att hämta i planeringsfasen.



Forskning visar att 60 procent av företagen inte kopplar samman budget med strategi.



2 Ge involverade medarbetare förutsättningar att sikta på samma mål

Forskning visar att 95 procent* av de anställda inte förstår organisationens strategi och att 73 procent* av de anställda inte ens har tillgång till den strategiska planen. Genom att öka förståelsen och kunskapen för organisationens strategi hos de anställda får du ett större engagemang och kan lättare kommunicera på olika nivåer i budgetarbetet. Det ger i sin tur en bra plattform för vilka prioriteringar som organisationen måste göra. Dessutom bidrar det till att alla delar av organisationen strävar åt samma håll – med ökad kraft i organisationen som följd.

3 Utveckla budgeten tillsammans med strategi och affärsplan

Forskning visar att 60 procent* av företagen inte kopplar samman budget med strategi. Många gånger är orsaken att de två processerna sker i olika verktyg – och framförallt hanteras som två separata processer. Ofta ligger budgetarbetet i första hand på finansavdelningen som har ett nog så digert arbete att kvalitetssäkra siffror och arbeta i dialog med alla verksamhetens affärsområden.

Att dessutom säkerställa att budgetprocessen koordineras med utveckling av strategi och affärsplan hinns inte alltid med – trots att processerna är så intimt förknippade. Nyckeln är att i ett tidigt skede se till att olika avdelningars verksamheter koordineras och samverkar för att främja ett proaktivt arbetssätt. Men även genom att låta affärsplanens målstruktur samordnas med budgetansvaret kan organisationen uppnå stora värden och möjliggöra ett kontinuerligt och sammanhållet kvalitets- och förbättringsarbete för hela organisationen.

4 Säkerställ en helhetssyn över processerna

Många organisationer sitter med en bred flora av stödsystem. Det handlar om ekonomi, bokföring, löner och tidsredovisning liksom en rad olika verksamhetssystem. Varje system har sina fördelar. Men för budgeterings- och prognosarbetet blir det svårt när så många system ska samverka. Här ligger en del av förklaringen till det så kallade "strategiska gapet", det vill säga skillnaden mellan en organisations resultat och de mål som uttrycks i övergripande strategier och målsättningar. Många skulle få bättre förutsättningar att överbrygga gapet om de såg över hur stödsystemen samverkade. Om budget- och prognosprocesserna får en tydlig koppling till strategi å ena sidan och uppföljning å andra sidan får man ett effektivare arbete som bidrar till företagets övergripande mål.



Genom att skapa dialog kring ekonomiska bedömningar går det att forma mer realistiska budgetar och prognoser.



5 Effektivisera genom delaktighet

Ett ökat engagemang hos medarbetarna för budget och prognos höjer datakvaliteten och ökar precisionen. Genom att involvera medarbetare på olika nivåer och skapa dialog kring ekonomiska bedömningar går det att forma mer realistiska budgetar och prognoser. Även här har systemstödet en viktig roll. Om du kan göra det enkelt att spåra avvikelser, låta medarbetare följa sitt verksamhetsområde och därmed få större förståelse för utfall, budget och prognos kan du få större delaktighet och därigenom ett ökat engagemang. Ge därför mer tyngd åt avdelningarnas egna ekonomiska framtidsbedömningar – men först då du har gett dem rätt förutsättningar.

6 Låt verksamheten validera siffrorna

En stor del av ekonomiavdelningens tid går åt till att validera siffror. Här finns därför stora tidsvinster att hämta, både genom tekniska lösningar och genom att använda organisationen på rätt sätt. Den tekniska biten handlar om att arbeta med budgetverktyg som integreras mot källsystem som exempelvis ekonomi-, affärs- och personalsystem. Då får användaren tillgång till viktiga ingångsvärden i arbetet. Kan du dessutom sprida informationen i organisationen där den i ett och samma system berikas och utvecklas av medarbetare åstadkommer du både en validering av siffror och ökad kvalitet. Medarbetarnas valideringsarbete kan underlättas genom användning av grafer och diagram och med verktyg för att komplettera med kommentarer och förklarande texter.

7 Var flexibel och snabbriörlig

I en snabbföränderlig omvärld och ibland lika snabbföränderliga organisationer ställs krav på att kontinuerligt anpassa såväl processer som systemlösningar. Beroende på typ av förändring och behov kan dessutom olika användargrupper behöva involveras vid olika tillfällen och olika mycket. Om en ny situation kräver en snabb prognos med mer aggregerad information berörs färre personer. Om istället förankring och delaktighet är viktigt, ska ni kunna involvera större användargrupper och jobba på en mer detaljerad nivå.

I prognosarbetet ska dessutom systemet kunna hjälpa er att fokusera på de delar i verksamheten där förutsättningarna har förändrats – det är där ni ska lägga era insatser. För verksamhetsgrenar som i princip är oförändrade sedan tidigare prognos ska systemstödet säkerställa att man på ett enkelt sätt kan återanvända den informationen.

I en flexibel budgetmodell ska det finnas förutsättningar att simulera budgetutfall utifrån olika drivare, dvs. parametrar som påverkar budgetens utfall. En budget- och prognosmodell för simuleringsmöjligheter skapar förutsättningar att snabbt ta fram olika scenarion med utgångspunkt i omvärldsförändringar.

Sammanfattningsvis

De flesta som arbetat med budget och prognos har någon gång känt att det borde finnas ett effektivare sätt att arbeta liksom potential att integrera med andra affärskritiska processer. Som vanligt finns olika systemlösningar att tillgå, liksom "best practise" från andra att inspireras av. Men inget kommer att förändras om processerna ligger fast – och i hjärtat av alla processer finns medarbetarna och deras vardag. Våra sju punkter har ambitionen att ta ett helhetsperspektiv på teknik, process och människa. Genom att optimera de systemtekniska förutsättningarna och samtidigt involvera och dra nytta av medarbetarnas kunskap kan stora värden uppnås – liksom tid för analys och framåtblick.

Mikael Stern är konsultchef och senior verksamhetskonsult på Hypergene. Mikael har arbetat med beslutsstöd i snart 20 år, både som konsult och i linjebefattning. De senaste åren har han varit verksam på Hypergene med fokus på verksamhetsstyrning.

*Deloitte "The execution premium" samt Robert S. Kaplan och David P. Norton, Harvard Business Press.



HYPERGENE

BESLUTSSTÖD SOM DET BORDE VARA

Hypergene levererar ett sammanhållet stöd för hela beslutskedjan inom ekonomi- och verksamhetsstyrning; från att planera och styra utifrån vision, mål och nyckeltal till att realisera besluten genom att involvera och leda hela organisationen. Till kedjan hör även flexibla och effektiva verktyg för budget och prognos, liksom användarvänliga stöd för rapportering och analys. Bland kunderna finns Göteborgs Stad, SSAB, TV4, Lunds universitet, Kungliga Hovstaterna och Sveaskog. Dessutom arbetar Hypergene med landets alla länsstyrelser, Stockholms läns landsting och drygt 40 av landets kommuner. Hypergene grundades 2000, är i stark tillväxt och utsågs av Dagens Industri till Årets Maratongasell 2014. Samma år utsåg Computer Sweden oss till ett av Sveriges mest innovativa teknikbolag.