



# 7 punkter for et effektivt budsjett- og prognosearbeid

# 7 punkter for et effektivt budsjett- og prognosearbeid

## Innledning

Interessen for å tenke nytt rundt former for budsjettstyring vokser. Det etterspørres ledelsesprosesser som på en bedre måte følger virksomhetens rytme og som muliggjør korrekt og rask reaksjon på nye økonomiske forutsetninger. Mange stiller spørsmål ved budsjettet som styringsmiddel, da det ikke sjelden kombinerer et historisk bakspeil med mindre sannsynlige budsjettmål, skaper innlåsnings-effekter og fokus på internpolitikk. Noen mener dessuten at det ikke gir en tilstrekkelig støtte for å på riktig måte evaluere organisasjonens prestasjoner og for å fatte gode beslutninger for fremtiden. Til tross for den kritikken som finnes, er budsjett en viktig del av organisasjoners økonomistyring. Den allmenne betydningen av budsjett omfatter i hovedsak en beregning og prognose over fremtidige økonomiske hendelser, og gjennom det «planlagte» økonomiske resultatet kan man få større kontroll over hvis, hvordan og når man skal ansatte personal eller gjennomføre større innkjøp m.m.

Budsjettprosessen tvinger virksomhetens sjefer til å overveie om og hvordan de grunnleggende økonomiske forutsetningene kommer til å forandres og hvilke tiltak som bør gjennomføres på kort og lang sikt. I en perfekt verden bidrar det til at ansvarlige sjefer kan håndtere og motvirke fremtidige problemer. Prosessen skal dessuten sørge for at samvirkende avdelingers virksomheter koordineres og kommuniseres på et tidlig tidspunkt. Budsjettet skal sikre ressurser, oppmuntre streben etter å oppfylle økonomiske målsettinger og gi grunnlag for evaluering av sjefer og virksomhet. Dessuten skal den synliggjøre virksomhetens utstrekning, fremgang eller problemer.

Samtidig opplever et stort antall kontrollere og økonomisjefer at budsjett- og prognoseprosessene tar for mye tid som i stedet kunne blitt brukt til mer fremoverrettet arbeid. Her er det store gevinster å hente, bare ved å arbeide på en ny måte og med riktig verktøy.

Nedenfor gir vi syv punkter for deg som vil effektivisere budsjett- og prognosearbeidet ditt – punkter som sammenfatter områder der det pleier å være store utfordringer og der det er store verdier å hente.

## 1 Legg fokus på planlegging og analyse

Dersom den utføres riktig, skal budsjettprosessen tvinge virksomhetens sjefer til å ta stilling til grunnleggende økonomiske forutsetninger, samt hvilke tiltak som bør gjennomføres på kort og lang sikt. For at dette skal bli virkelighet, bør budsjettprosessen innledes med grundige forberedelser og intern forankring. Begynn med en analyse av virksomheten og skap dere en oppfatning om fremtiden. Den bør ligge til grunn for budsjett- eller prognoseverdiene og de tiltakene som kreves for å forvalte og utvikle virksomheten på en realistisk og klok måte. En egenanalyse eller analyse av omverdenen og eksterne evalueringer kan gi verdifull innsikt i hvilke økonomiske trender man bør ta hensyn til. Uansett om metoden er driverbasert, kontobasert, rullende 12-måneders prognose, bottom-up eller top-down, er det store effektivitetsgevinster å hente i planleggingsfasen.

## **2 Gi involverte medarbeidere forutsetninger til å sikte på samme mål**

Forskning viser at 95 prosent\* av de ansatte ikke forstår organisasjonens strategi, og at 73 prosent\* av de ansatte ikke engang har tilgang til den strategiske planen. Ved å øke forståelsen og kunnskapen for organisasjonens strategi hos de ansatte, får du et større engasjement og kan lettere kommunisere på ulike nivåer i budsjettarbeidet. Det gir i sin tur en bra plattform for hvilke prioriteringer som organisasjonen må gjøre. Dessuten bidrar det til at alle deler av organisasjonen etterstreber å arbeide i samme retning – med økt kraft i organisasjonen som resultat.

## **3 Utvikle budsjettet sammen med strategi og forretningsplan**

Forskning viser at 60 prosent\* av foretakene ikke kobler sammen budsjett med strategi. Mange ganger er årsaken at de to prosessene skjer i ulike verktøy – og fremfor alt håndteres som to separate prosesser. Ofte ligger budsjettarbeidet først og fremst hos budsjettavdelingen, som har et temmelig omfattende arbeid med å kvalitetssikre tall og arbeide i dialog med alle forretningsområdene til virksomheten.

Man rekker ikke alltid å i tillegg sikre at budsjettprosessen koordineres med utvikling av strategi og forretningsplan – til tross for at prosessene er så tett knyttet sammen. Nøkkelen er å sørge for at ulike avdelingers virksomheter koordineres og samvirker på et tidlig tidspunkt, for å fremme en proaktiv arbeidsmåte. Men også ved å la forretningsplanens målstruktur samordnes med budsjettansvaret, kan organisasjonen oppnå store verdier og muliggjøre et kontinuerlig og enhetlig kvalitets- og forbedringsarbeid for hele organisasjonen.

## **4 Sikre en helhetlig oversikt over prosessene**

Mange organisasjoner sitter med en bred flora av støttesystemer. Det handler om økonomi, bokføring, lønninger og timeregistrering samt en rekke ulike virksomhetssystemer. Hvert system har sine fordeler. Men for budsjetterings- og prognosearbeidet blir det vanskelig når så mange systemer skal samvirke. Her ligger en del av forklaringen på det såkalte «strategiske gapet», det vil si forskjellen mellom en organisasjons resultater og de målene som uttrykkes i overgripende strategier og målsettinger. Mange ville fått bedre forutsetninger for å minske denne forskjellen om de så hvordan støttesystemene samarbeider. Dersom budsjett- og prognoseprosessene får en tydelig kobling til strategi på den ene siden og oppfølging på den andre siden, får man et mer effektivt arbeid som bidrar til foretakets overgripende mål.

## **5 Effektiviser ved hjelp av delaktighet**

Et økt engasjement hos medarbeiderne for budsjett og prognose høyner datakvaliteten og øker presisjonen. Ved å involvere medarbeidere på ulike nivåer og skape dialog rundt økonomiske evalueringer, er det mulig å utforme mer realistiske budsjetter og prognoser. Også her har systemstøtten en viktig rolle. Om du kan gjøre det enkelt å spore avvik, la medarbeidere følge sitt virksomhetsområde og dermed få større forståelse for resultat, budsjett og prognose, kan du få større delaktighet og på den måten et større engasjement. Gi derfor mer tyngde til avdelingenes egne evalueringer av den økonomiske fremtiden – men først da du har gitt dem riktige forutsetninger.

## 6 La virksomheten validere tallene

En stor del av økonomiavdelingens brukes til å validere tall. Derfor er det store tidsbesparelser å hente her, både ved hjelp av tekniske løsninger og ved å bruke organisasjonen på riktig måte. Den tekniske biten handler om å arbeide med budsjettverktøy som integreres mot kilde-system som for eksempel økonomi-, forretnings- og personalsystem. Der får brukeren tilgang til viktige inngangsverdier i arbeidet. Om du dessuten kan spre informasjonen i organisasjonen, hvor den i ett og samme system berikes og utvikles av medarbeidere, så oppnår du både en validering av tall og økt kvalitet. Medarbeidernes valideringsarbeid kan forenkles ved bruk av grafer og diagrammer og med verktøy for å komplettere med kommentarer og forklarende tekster.

## 7 Vær fleksibel og rask

I en omverden i rask endring, og iblant i organisasjoner som endres like raskt, stilles det krav til å kontinuerlig tilpasse prosesser og systemløsninger. Avhengig av type forandring og behov kan dessuten ulike brukergrupper måtte involveres i ulike tilfeller og i varierende grad. Om en ny situasjon krever en rask prognose med mer aggregert informasjon, angår det færre personer. Om det isteden er viktig med forankring og delaktighet, skal dere kunne involvere større brukergrupper og jobbe på et mer detaljert nivå.

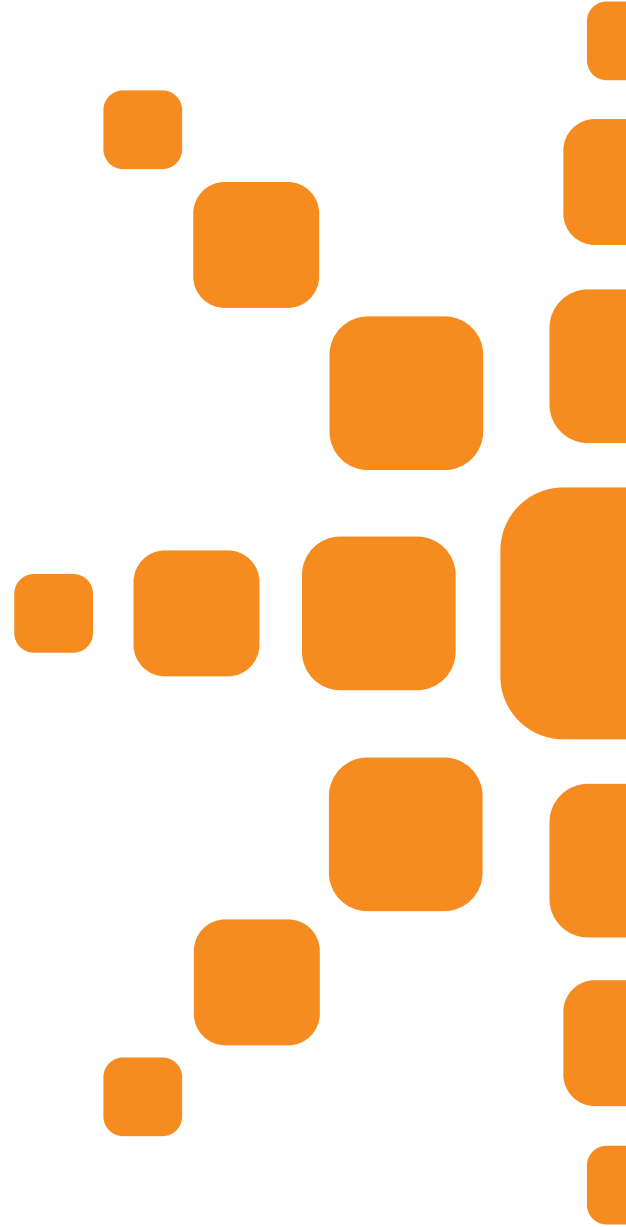
I prognosearbeidet skal systemet dessuten kunne hjelpe dere med å fokusere på de delene i virksomheten der forutsetningene har forandret seg – det er der dere skal gjøre en innsats. For virksomhetsgrener som i prinsippet er uforandrede siden tidligere prognose, skal systemstøtten sikre at man på en enkel måte kan gjenbruke den informasjonen.

I en fleksibel budsjettmodell skal det finnes forutsetninger for å simulere budsjettresultater ut ifra forskjellige drivere, dvs. parametere som påvirker budsjettets resultat. En budsjett- og prognosemodell for simuleringsmuligheter skaper forutsetninger for å raskt ta frem ulike scenario med utgangspunkt i forandringer i omverdenen.

### Sammendrag

De fleste som arbeider med budsjett og prognose, har noen ganger følt at det burde finnes en mer effektiv måte å arbeide på, og også et potensial til å integrere andre forretningskritiske prosesser. Som vanlig finnes det forskjellige systemløsninger man kan gå til, og også «best practise» fra andre som man kan la seg inspirere av. Men ingenting kommer til å forandre seg dersom prosessene ligger fast – og i hjertet av alle prosessene er medarbeiderne og deres hverdag. Våre syv punkter har som ambisjon å ha et helhetsperspektiv på teknologi, prosess og mennesker. Ved å optimere de systemtekniske forutsetningene og samtidig involvere og dra nytte av medarbeidernes kunnskap, kan man oppnå store verdier – og også tid til analyse og blick fremover.

\*Deloitte «The execution premium» samt Robert S. Kaplan og David P. Norton, Harvard Business Press.



Hypergene er et teknologiselskap på markedet for beslutningsstøtte som tilbyr et nettbasert produkt for målstyring, budsjett og prognose og oppfølging og analyse. Med hjelp fra oss kan kunder styre virksomheten i riktig retning for å nå målene de har satt seg, samt for å oppnå et høyere prestasjons- og effektivitetsnivå.

Nøkkelen til dette er et produkt som omfatter tre samvirkende og brukervennlige deler: Målstyring, budsjett og prognose samt oppfølging og analyse. Hver del står sterkt på egne meritter, og sammen utgjør de en effektiv helhetlig løsning for virksomhetsstyring. Løsningen er basert på en kraftfull plattform som tilbyr automatiske flyter, integrasjoner og rollebaserte portaler. Plattformen er også et verktøy for å presentere og distribuere informasjon fra alle delene av produktet.

Hypergene utvikler seg og vokser i takt med at stadig flere kunder velger oss. I dag er vi ca. 180 medarbeidere, og vi utvider stadig. Vi har blitt utnevnt til "Årets Maratongasell" (raskest voksende selskaper) av Dagens Industri og til et av Sveriges mest innovative teknologiselskaper av Computer Sweden.