



Content

Nyhedsbrev fra Basico Consulting | Årgang 7 | Juni 2010

”No more budgets”

Coloplast har droppet budgettet som styringsværktøj og har implementeret en planlægningsproces baseret på principperne bag Beyond Budgeting. Det er sket i erkendelse af, at ambitiøse målsætninger kræver dynamisk planlægning.



Side 2

Leder

Tiden er til at se nærmere på budgetprocessen og de interne kontroller. De seneste par års betydelige udsving i økonomien og den tilsvarende usikkerhed til fremtiden har sat spørgsmålstejn ved den traditionelle måde at planlægge.



Side 3

Governance, Risk Management & Compliance

Med denne artikel ønsker vi at give en generel og overordnet indføring i GRC, paraplybetegnelsen for Governance, Risk Management og Compliance.



Side 6

Hvorfor CFO'en skal bekymre sig om Contract Lifecycle Management

Contract Lifecycle Management bør være en del af CFO'ens agenda – et værktøj til løbende opfølgning på risici og muligheder, sikring af overensstemmelse i forhold til interne og eksterne retningslinjer/politikker samt maksimering af den samlede omsætning og bundlinje.



Side 8



"No more budgets!"

Coloplast har droppet budgettet som styringsværktøj og har implementeret en planlægningsproces baseret på principperne bag Beyond Budgeting. Det er sket i erkendelse af, at ambitiøse målsætninger kræver dynamisk planlægning.



Af Anders Olesen
aolesen@basico.dk

"In the future, no budgets will be prepared" er et citat fra Coloplasts egen folder om den nye planlægningsproces: "Planning Process - Turning Ambition into Action".

Coloplasts nye planlægningsmodel: "Turning Ambition into Action" er inspireret af tankerne fra "Beyond Budgeting" – herunder i særdeleshed Bjarne Bogsnes' bog fra 2009 "Implementing Beyond Budgeting", som er omtalt i maj og oktober 2009-udgivelserne af Basico Content, der kan downloades på www.basico.dk.

Basico følger tæt udviklingen inden for nye budget- og planlægningsmodeller i store virksomheder. Her i Basico Content har vi tidligere introduceret Beyond Budgeting-konceptet og beskrevet metoder til implementering heraf baseret på erfaringer fra kunder og samarbejdspartnere.

Siden 2005, hvor vi gennemførte vores første budgetundersøgelse, har Basico løbende udviklet ydelser og kompetencer inden for budget- og planlægningsmodeller. Basicos erfaringer kortlægges og identificeres gennem både kundeopgaver og gennemførelse af analyser som f.eks. budgetundersøgelsen 2010*. Men også erfaringsudveksling og sparring med både kunder og andre spændende virksomheder opsøges jævnligt.

På den baggrund besøgte Basicos administrerende direktør Anders Olesen medicovirksomheden Coloplast for at drøfte og dele erfaringer med budget- og planlægningsprocesser. Anders Olesen mødte Senior Vice President of Finance Lars Einar Hansen og Vice President of IT Anders Skovgaard, der er hovedkræfterne bag Coloplasts nye planlægningsproces: "Turning Ambition into Action".

Begge har derfor relevante praktiske erfaringer med udvikling og implementering af Coloplasts Beyond Budgeting-inspirerede planlægningsproces, som nu er i drift og etableret i dele af organisationen.

Den nye planlægningsproces er et væsentligt og nødvendigt initiativ i Coloplasts rejse mod realiseringen af virksomhedens langsigtede målsætninger. Coloplast formulerer det således:

"Last year, we started a journey to simplify our planning process. It was based on the belief that significant changes were necessary to deliver on our long-term goals".

Coloplast er en international virksomhed med meget ambitiøse målsætninger. Virksomheden har defineret en ambition om en overskudsgrad på 20%. I regnskabet for 2008/09 var overskudsgraden på 16% mod 12% året før. Coloplast er dermed godt på vej, og en væsentlig faktor i bestræbelserne er Coloplasts nye planlægningsmodel: "Turning Ambition into Action". Modellen understøtter virksomhedens beslutningstagere med information, der i højere grad forbinder ambitioner og målsætninger med aktuel viden om tendenser og fremadrettede aktiviteter.

Det er Lars Einar Hansens erfaring, at traditionel budgetlægning ofte fører til uhensigtsmæssig adfærd og politisk tovtrækkeri, ligesom det fastholder virksomhedens ledere i et historisk perspektiv. Derfor ønskede Coloplast en ny planlægningsproces, og sammen med CFO Lene Skole tog Lars Einar Hansen initiativ til at undersøge, om budgettet kunne erstattes af noget bedre og mere simpelt. Lars Einar Hansen forklarer:

"Jeg har arbejdet med budgetter og økonomistyring i over 20 år og var klar over, at det er forretningsmæssigt uinteressant, når alle budgetmøder begynder med en diskussion af mulige årsager til afvigelser fra sidste års budget og diskussion af hvilken baseline, der skal bruges som udgangspunkt for budgettet. I alle 20 år har jeg oplevet, at dag ét efter en lang budgetrunde begynder med en diskussion af, hvad vi skulle ændre i budgettet.

Fortsættes side 4 ►

Tiden er til at se nærmere på budgetprocessen og de interne kontroller

Den trofaste læser vil vide, at vi gennem længere tid har fokuseret på budgetprocessen. De seneste par års betydelige udsving i økonomien og den tilsvarende usikkerhed til fremtiden har sat spørgsmålstegn ved den traditionelle måde at planlægge. Mange virksomheder har således i denne periode oplevet, at budgetudarbejdelsen og den efterfølgende opfølgning har haft en begrænset værdi.

En anden bemærkelsesværdig og hyppig observation er en manglende sammenhæng mellem virksomhedens langsigtede strategi og budgetprocessen. Et væsentligt formål med det traditionelle budget er jo at udgøre den økonomiske plan for "år 1" på vej mod realiseringen af de langsigtede strategiske mål. At processen tilmed er statisk med én årlig opgørelse peger i retning af, at man som CFO bør definere, hvad man ønsker sig af budgetprocessen og vurdere, hvorvidt virksomhedens nuværende proces lever op hertil.

Flere og flere virksomheder ser derfor nærmere på, om ændringer til budgetprocessen kan øge værdien af det store arbejde med såvel budgettet som den løbende opfølgning; eller om budgettet med fordel - helt eller delvist - kan erstattes af andre processer og styringsværktøjer.

At ændre budgetprocessen i en stor virksomhed er ikke noget man gør fra den ene måned til den anden - den slags tager tid. Det kan derfor være værdifuldt med inspiration til såvel den fremtidige løsning som til implementering heraf. Vi håber, at artiklen "No more budgets!", som er baseret på Coloplasts succesfulde forandringsprojekt i 2009, kan give en sådan inspiration.

"Budgetdagen" den 22. juni 2010

I det seneste halve år har Basico gennemført en spørgeskemaundersøgelse om budget- og planlægningsprocessen. Der er tale om en opfølgning på en tilsvarende undersøgelse, som vi foretog i 2005. Resultatet af undersøgelsen vil jeg præsentere på ovennævnte konference, som afholdes af Økonomiforum. Den fulde rapport kan ultimo juni rekvireres ved henvendelse til laydin@basico.dk, og i næste nummer af dette nyhedsbrev vil vi bringe et sammendrag af undersøgelsens resultater.

Interne kontroller / governance / EuroSox / risikostyring...

Kært barn har mange navne... Fælles for ovenstående er, at de er "oppe i tiden". Den generelle økonomiske krise samt en række erhvervsskandaler har øget fokus på virksomhedernes adfærd, herunder om ledelsen ikke bare har efterlevet lovgivningen, men også om den har indført og efterlevet forsvarlige interne kontroller.

I artiklen "Governance, Risk Management & Compliance" gives en generel og overordnet indføring i ovennævnte begreber. I artiklen påpeges ligeledes de mange fordele, der er ved at etablere et solidt og effektivt internt kontrolmiljø.

Dette nummer af Basico Content indeholder endvidere en artikel om Contract Lifecycle Management. Dette er et konkret eksempel på et område, som med fordel kan være omfattet af virksomhedens interne kontrolmiljø, men som ofte er overset med risiko for økonomiske tab som følge af manglende efterlevelse af indgåede aftaler m.v.

Jeg håber, at dette nummer af Basico Content giver inspiration til at forbedre nogle processer, således at disse fremover - i endnu højere grad end tilfældet er i dag - vil fremme den ønskede adfærd i din virksomhed, således at I når jeres langsigtede strategiske mål.

God læselyst og god sommer!

Anders Olesen



Leder af Anders Olesen
aolesen@basico.dk



Fra venstre: Senior Vice President of Finance Lars Einar Hansen og Vice President of IT Anders Skovgaard.

Det giver nogle forkerte diskussioner, der absolut ikke handler om det, de skal; nemlig forretningen, fremtiden og hvordan vi kommer nærmere vores ambition”.

Det første initiativ til at blive det traditionelle budget kvit blev taget tilbage i 2008, hvor Lars Einar Hansen tog kontakt til Jeremy Hope (co-founder af Beyond Budgeting Round Table) og Bjarte Bogsnes (forfatter til bogen ”Implementing Beyond Budgeting”) for at få konkrete idéer

til en ny model. Møderne betød mere seriøse overvejelser om at erstatte budgettet med nye værktøjer, og samtidig erfarede Lars Einar Hansen, at mange andre virksomheder havde haft stor succes med at gå ”Beyond Budgeting”. Det gav ham troen på, at det også kunne lade sig gøre i Coloplast, og at det var en både nødvendig og farbar rejse at bevæge sig ud på.

I maj 2009 søsatte Coloplast derfor formelt et projekt med Anders Skovgaard som projektleder med ansvar for at udarbejde et framework, en plan for implementering og ikke mindst få overbevist bestyrelse, direktion og ledelsesniveauet lige derunder om, at nye planlægningsmetoder skulle erstatte de gamle.

Opbakning fra bestyrelse og direktion er en vigtig forudsætning, når en virksomhed skal i gang med markante forandringer i sin budget- og planlægningsproces. Dette gjaldt naturligvis også for Coloplast, fordi planlægning inspireret af Beyond Budgeting mærkbart ville ændre måden at styre og lede virksomheden på. Det ville betyde en forandring væk fra vanlige lange budgetrunder over til mere dynamiske og sammenhængende rapporteringer om virksomhedens ambitioner, mål og økonomi. Det krævede derfor ikke kun direktionens og bestyrelsens accept, det krævede også deres opbakning, forståelse samt mod til forandring.

Det viste sig, at udfordringerne for Lars Einar Hansen og Anders Skovgaard ikke kom fra toppen, hvor både direktion og bestyrelse anerkendte principperne i Coloplasts nye planlægningsproces og gerne ville være med til forandringen, som ”Turning Ambition into Action” lagde op til. Bestyrelsen var positiv over for ønsket om en mere simpel planlægningsproces i bestræbelserne på at indfri virksomhedens ambitiøse målsætninger. Bestyrelsen godkendte projektet og symbolsk, men også som en naturlig konsekvens af beslutningen, aflyste de alle planlagte budgetmøder. Et stærkt og vigtigt signal til resten af organisationen om, at budgettet som styringsgrundlag nu definitivt var historie. Den store udfordring bestod derfor i at udvikle konceptet og finde præcis de metoder og værktøjer, Coloplast kunne bruge – og ikke mindst at få hele organisation med.

I fire måneder arbejdede, ud over Anders Skovgaard, tre medarbejdere fuldtid på udviklingen og præsentationen af den nye planlægningsproces. Det første skridt i udviklingen var at etablere fem arbejdsstrømme, som hver skulle føre frem til nye værktøjer, der kunne erstatte budgettet og gøre planlægning til en kontinuerlig øvelse med fokus på ”top performance” og forretningsudvikling.

Den ene arbejdsstrøm har udviklet en proces til at definere tre til fem års ambitioner. Coloplast har dermed lagt den traditionelle årlige målsætningsformulering bag sig, og divisionerne arbejder nu med at definere langsigtede ambitioner, som løbende kan tilpasses og tilføres ad-hoc ressourcer, når gode forretningsmuligheder viser sig. For-

skellen fra tidligere er, at det nu er divisionerne selv, der definerer ambitionerne og søsætter aktiviteter, der understøtter disse. Beslutningen om at arbejde med store ambitioner er i Coloplast en ordre fra toppen, men ansvaret for formulering og indfrielse ligger i divisionerne.

Den anden arbejdsstrøm, som Anders Skovgaard præsenterede, var Rolling Forecasts som nyt indrapporteringværktøj. Forecasts er, til forskel fra et budget, ikke en kontrakt mellem hovedkontor og division om et fastlagt mål. Det er et kvalificeret og solidt underbygget estimat for de kommende fem kvartaler. Rullende forecasts sikrer fokus på fremtiden og giver overblik over ressourcer og aktiviteter, der fremadrettet peger mod de langsigtede målsætninger.

"Vi var spændte på at se de første forecasts. Men jeg må sige, at kvaliteten var høj. Det var de bedste "budgetter", vi nogensinde har set. De var meget realistiske og har ændret vores måde at styre virksomheden på. Der er nu en større omkostningsbevidsthed i organisationen, fordi vores nye planlægningsmodel stiller større krav til divisionerne om hele tiden at perspektivere beslutningerne mod ambitionerne".

Coloplasts tredje arbejdsstrøm omhandler design af rapportering og analyser. I stedet for at monitorere resultater op mod budget, arbejder Coloplast nu med at evaluere resultater på baggrund af realiserede tal og udviklingstrends for en relevant periode.

Den fjerde arbejdsstrøm har udviklet en strammere systematik omkring resourceallokering, der gør det muligt for divisionerne løbende at ansøge om midler til nye forretningsprojekter. På den måde sikrer hovedkontoret, at nye initiativer er forretningsdrevne, og at midler ikke søges, blot fordi de findes.

"Tidligere arbejdede vi med en årlig investeringspulje, som vi kommunikerede ud til organisationen, men det medførte en spekulativ adfærd i relation til budgetterede omkostninger, fordi divisionerne budgetterede lave omkostninger og derefter søgte om midler fra puljen. På den måde kunne de både holde de budgetterede omkostninger nede og investere i nye initiativer, fordi ressourcer fra puljen ikke blev medregnet i det årlige budget" forklarer Anders Skovgaard.

Den femte og sidste arbejdsstrøm vedrører bonusser og incentive programmer. Det er ofte den store udfordring for mange virksomheder, når resultatløn ikke længere baseres på opnåelse af et fast mål. Det er lykkedes for Coloplast at løsrive bonusser fra forecasts og budgetter og i stedet definere specifikke mål for hver division. På den måde er den løbende planlægning ikke længere plaget af politik og personlige mål. Coloplast arbejder løbende på forbedring og udvikling af bonusser og incentives, da det er et komplekst område.

Da projektets fem arbejdsstrømme var etableret og færdiggjort, skulle organisationen anvende de nye værktøjer. Den store forandring er, at planlægningsprocessen nu er en kontinuerlig proces, hvor selv ambitionerne i princippet kan justeres kvartalsvis.

Det er divisionerne selv, der nu skal udarbejde ambitiøse målsætninger. Men til forskel fra tidligere måler hovedkontoret ikke længere, om ambitionerne nås, men i stedet hvilke aktiviteter og initiativer divisionerne iværksætter for at drive virksomheden i den ønskede retning – mod de langsigtede mål. Virksomheden monitoreres nu efter trendanalyser, rullende forecasts kombineret med realiserede tal. Lars Einar Hansen siger:

"De forkerte diskussioner om afvigelser og budgetjusteringer er udryddet på Coloplasts ledermøder. Med en rullende indrapportering og valide informationer om realiserede tal, peger diskussionerne nu fremad mod de ambitiøse tre-femårs målsætninger. Nu måler vi folk på handlinger og ikke på, om de lever op til et budget".

Finansafdelingen i Coloplast med Lars Einar Hansen i spidsen har naturligvis taget egen medicin ved selv at være de første til at arbejde med de nye værktøjer. Lars Einar Hansens organisation har defineret et højt ambitionsniveau for reduktion af omkostningerne til at drive den globale finansfunktion. Også her sigter Coloplast højt og vil være de bedste i verden. Målet er at reducere omkostningerne fra 2,11% af omsætningen til 0,75%, og planlægningen ruller frem fem kvartaler ad gangen. Udviklingen måles hele tiden op mod realiserede tal på de igangværende aktiviteter.

Coloplast har effektivt bevist, at det er både muligt og nødvendigt at skabe en ny platform for planlægning. Det kræver, ifølge Lars Einar Hansen og Anders Skovgaard, at den øverste ledelse bakker op og forstår nødvendigheden samt er indstillet på mindre detailstyring.

Lars Einar Hansen og Anders Skovgaard understreger, at det er afgørende med en veldefineret plan for, hvordan virksomheden fremadrettet ønsker at styre og måle resultater og præcist definere hvilke værktøjer og processer, der skal erstatte budgettet. Og ikke mindst skal der allokeres ressourcer og dedikerede folk til at gennemføre forandringen. Anders Skovgaard siger: "De ressourcer, vi har brugt på projektet, er allerede sparet ved at fjerne den årlige budgetforhandling, som alligevel medførte evige korrektioner og afvigelsesforklaringer gennem hele året".

"In the future, no budgets will be prepared!" ■

Coloplasts Beyond Budgeting succeskriterier:

1. Bestyrelsens accept, forståelse og mod til forandring.
2. En veldefineret køreplan for implementering.
3. Styr på realiserede tal via gode IT-systemer.
4. Organisationens accept af mindre detailinformation.
5. Ambitiøse medarbejdere, der kan arbejde med ambitiøse mål.

Beyond Budgeting Round Table (BBRT) er et internationalt netværk af medlemsorganisationer med en fælles interesse i at forandre performance management modeller. Princippet er beskrevet i bogen "Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap", Harvard Business School Press.

* Budgetundersøgelsen kan ultimo juni 2010 rekvireres ved henvendelse til laydin@basico.dk



Governance, Risk Management & Compliance



Af **Christian Elimar**
celimar@basico.dk

Sarbanes-Oxley Act refererer til stringente amerikanske børsregler, som er indført efter flere sager om misinformation af aktionærer på det amerikanske marked.

I EU er der udformet en fælles europæisk standard - EuroSox - for interne kontroller, som er implementeret i EU/EØS landenes lovgivning i 2008.

GRC er paraplybetegnelsen for Governance, Risk Management og Compliance. Med denne artikel ønsker vi at give en generel og overordnet indføring i ovennævnte begreber samt påpege de mange fordele, som er forbundet med et effektivt internt kontrolmiljø. Afslutningsvis gives nogle generelle råd til implementering. Dette emne er omfattende og komplekst, og denne artikel giver alene en overordnet introduktion til emnet.

Gode interne kontroller og risikostyring er en del af Corporate Governance rammebetingelserne i de fleste lande og på de fleste børser. Men herudover er værdien af vel-fungerende interne kontrolsystemer m.v. så betydelig, at alle virksomheder bør forholde sig hertil; ikke mindst med henblik på at minimere risikoen for tab, svindel og fejl i regnskaberne.

Baggrund

Når man taler om Governance, Risk Management og Compliance tænker man ofte på Enron Corporation, USAs 7. største virksomhed, som gik konkurs i 2001. Enron blev synonym med institutionaliseret, systematisk og kreativt planlagt regnskabssvindel, der kostede investorer, kreditorer og medarbejdere milliarder af dollars samtidig med, at topledelsen i Enron modtog millioner af dollars i bonus.

Det forhold at kontrolstandarderne i en børsnoteret virksomhed var så dårlig, at ingen opdagede svindlen, rystede offentlighedens tillid til værdipapirmarkedet og resulterede i, at Senatet og Repræsentanternes Hus i USA gennemførte en lovgivning, der skulle sikre gennemsigtighed på markedet, korrekt og retvisende information for aktionærer og kreditorer samt revisors uafhængighed.

EuroSox

I Europa førte en række erhvervsskandaler til, at Europarådet og Europa-Parlamentet ligeledes gennemførte tilsvarende lovstramninger; om end betydeligt mindre omfattende end i USA.

Disse direktiver - populært kaldet EuroSox - har bl.a. betydet en stramning i bestyrelsens og direktionens ansvar og har øget kravene til virksomhedernes interne kontrolmiljø og risikostyring. I Danmark har de nye ændringer til EU-direktiverne betydet en stramning i årsregnskabslovens § 107 b, stk. 1, nr. 6 for børsnoterede virksomheder og statslige aktieselskaber. Disse virksomheder skal nu i årsrapportens ledelsesberetning medtage information om følgende:

- Oplysning om hvorvidt virksomheden er omfattet af et kodeks for virksomhedsledelse, og en angivelse af hvor dette er offentligt tilgængeligt
- Hvis virksomheden har valgt at fravige kodekset helt eller delvist, skal dette angives og begrundes (også kaldet "comply or complain" princippet)
- Henvielse til eventuelle andre kodekser for virksomhedsledelse, som virksomheden har besluttet at anvende i tillæg til eller i stedet for kodekset
- Beskrivelse af hovedelementerne i virksomhedens interne kontrol- og risikostyringssystemer
- Beskrivelse af sammensætningen af virksomhedens ledelsesorganer og deres udvalg samt disses funktion

Det er virksomhedens ledelse (bestyrelse og direktion), som er ansvarlig for, at oplysningerne er relevante og pålidelige. Ledelsen skal sikre, at der foreligger den fornødne dokumentation for oplysningerne; herunder at de valgte interne kontrol- og risikostyringssystemer er godkendt og implementeret. Herudover skal ledelsen erklære, hvorvidt årsrapporten giver et retvisende billede af virksomhedens finansielle situation.

Interne kontroller og risikovurdering

Formålet med interne kontroller er pålidelig finansiel rapportering, overholdelse af gældende love og regler samt imødegåelse af svindel og tab.

Kontroller refererer i denne sammenhæng til ledelseskontroller, kontroller i forretningsgange og generelle IT kontroller:

- Ledelseskontroller omfatter virksomhedens politikker, guidelines og procedurer, herunder organisationsdiagrammer, jobbeskrivelser, prokura og bemyndigelsesrammer, bestyrelses- og direktionensinstruktioner m.v.
- Kontroller i forretningsgange skal afdække risiko for fejl og besvigelser i forhold til medarbejdere, kunder og leverandører, f.eks. kontrol af at kunder er oprettet korrekt og faktureres i forhold til indgået aftale, at leverandører leverer i henhold til aftale, priser, mængder og fremsender korrekt faktura på aftalt beløb med korrekte betalingsbetingelser, at medarbejdernes feriepenge beregnes og registreres korrekt m.v.
- Generelle IT kontroller omfatter fysisk sikkerhed af servere, change management ved ændringer i systemerne, funktionsadskillelse i systemerne, således at medarbejdere ikke har roller/rettigheder, som muliggør gennemførelse af uautoriserede transaktioner

... for blot at nævne nogle typiske eksempler.

Indførelse af interne kontroller bør tage udgangspunkt i en analyse af de risici, som den enkelte virksomhed står overfor. Risikoanalysen er uhyre vigtig og vil typisk indgå i virksomhedens overordnede strategiske overvejelser. Den øverste ledelse bør løbende holdes opdateret om de væsentligste risici; herunder sandsynligheden for at hver af disse indtræffer og den potentielle effekt heraf. Når risiciene er beskrevet, kan der laves en sammenlignende analyse med de eksisterende kontroller, hvorefter de identificerede forskelle kan danne udgangspunkt for at gennemføre ændringer til virksomhedens interne kontroller; herunder omfang, metoder, dokumentation m.v.

Det interne kontrolmiljø bør løbende evalueres og tilpasses. Dette kan f.eks. gennemføres i forbindelse med ændringer/opdateringer til risikoanalysen. Med henblik på at sikre og dokumentere kvaliteten af det interne kontrolmiljø anbefaler vi, at der herudover - på baggrund af en teststra-

tegi - løbende gennemføres en systematisk efterprøvning af kontrolmiljøet. En sådan gennemgang (intern revision) kan danne basis for ændringer og tilpasninger, således at kontrolmiljøet til stadighed lever op til det overordnede formål.

Økonomiske fordele ved gode interne kontroller

Alle virksomheder står over for risici, der påvirker opnåelsen af deres strategiske og finansielle mål. Mens risiko normalt betragtes negativt, ser vi også risikovurdering og -styring som en mulighed for at håndtere de risici, man som virksomhed møder og ønsker at tage. En effektiv risikostyring kombineret med tilpassede interne kontroller kan bl.a. medvirke til:

- At reducere sandsynligheden for at begivenheder, der kan have negativ indvirkning på virksomheden, indtræffer
- At reducere effekten af disse "negative begivenheder"
- At identificere muligheder, hvor det kan være en fordel at tage kalkulerede risici
- At øge graden af ansvarlighed, åbenhed og synlighed
- At identificere, forstå og administrere risici på tværs af virksomheden
- En bedre forståelse og efterlevelse af såvel lovgivning som virksomhedens egne retningslinjer for socialt ansvar og etik m.v.
- At beskytte indtægter, omdømme og interessenters tillid
- Forbedret dokumentation af processer; dvs. et bedre grundlag for at standardisere disse på tværs af organisationen, hvilket igen kan betyde øget effektivitet og besparelser

Nogle generelle anbefalinger:

- Beskriv formålet / behovet præcist
- Start med ét eller få pilotprojekter (hurtig start, læring og resultater)
- Top-down risikobaseret tilgang
- Risikoprofil afstemt efter virksomhedens situation, herunder organisatorisk modenhed og kompleksitet
- Tydeliggør hvem der har ansvar for hvad
- Løbende test af internt kontrolmiljø
- Sammenholdelse af eksisterende politikker, procedurer m.v. med relevant Corporate Governance kodeks

Alle virksomheder er forskellige, og en "one-size-fits-all" løsning på dette komplekse og omfattende emne findes ikke. Hvis du er interesseret i at høre mere om emnet, eller om hvordan jeres virksomhed kan drage fordel af et forbedret internt kontrolmiljø, så stiller vi meget gerne op til et uforpligtende møde med henblik på at finde ud af, hvilken løsning der er den rigtige for jeres virksomhed. ■

I Danmark er Corporate Governance kodekset beskrevet i Anbefalingerne fra Komitèen for god Selskabsledelse, som senest er opdateret i april 2010 og implementeret i maj 2010.

Formålet med Anbefalingerne er at øge tilliden til virksomhederne gennem rettidig oplysning og gennemsigtighed.

Se også:

www.corporategovernance.dk

Hvorfor CFO'en skal bekymre sig om Contract Lifecycle Management



Af **Thomas R. Søefeldt**
tsøefeldt@basico.dk

Som bekendt har salgsaftaler direkte betydning for virksomhedens samlede omsætning og indkøbsaftaler for de samlede omkostninger. Enhver god CFO bør derfor studere begge områder meget omhyggeligt – men meget omhyggeligt er ikke nødvendigvis godt nok! Det stadig større fokus på kontrol og effektivitet har øget behovet for meget mere end blot at have styr på de samlede antal aftaler eller de samlede kontraktbeløb. Contract Lifecycle Management bør være en del af CFO'ens agenda – et værktøj til løbende opfølgning på risici og muligheder, sikring af overensstemmelse i forhold til interne og eksterne retningslinjer/politikker samt maksimering af omsætning og bundlinje.

Kontrakter er historisk blevet betragtet som rene juridiske dokumenter, som skulle regulere og beskytte virksomheden mod de værste tænkelige (og oftest teoretiske) situationer. I dag har kontrakter imidlertid udviklet sig til et instrument til styring af en stor del af relationen mellem køber og sælger. Som et eksempel indeholder salgskontrakter typisk en plan for indtægtsføring – og performance mod specifikt forhandlede "service levels" kan have en direkte indflydelse på indtjeningen, prisen for specifikke services, risici og modkrav m.v. Derfor er et stadig større antal virksomheder begyndt at fokusere på hele kontraktens livscyklus som grundlag for løbende at minimere risici, overholde interne og eksterne processer/standarder og ikke mindst; at optimere bundlinjen.

Stor forskel i opfyldelsen af centrale nøgletal

Fastlæggelse af de konkrete parametre for kontraktstyring sker normalt med udgangspunkt i en række centrale nøgletal. På figur 1 er gengivet udvalgte centrale nøgletal for kontraktstyring samt værdierne af disse baseret på en større, international undersøgelse. De adspurgte virksomheder er her opdelt i tre grupper afhængig af deres grad af modenhed inden for kontraktstyring.

Af figuren fremgår det tydeligt, at de førende virksomheder inden for kontraktstyring har væsentligt bedre nøgletal: De har en større andel af aftalerne baseret på kontrakter og en større andel af transaktioner, som er i overensstemmelse med disse. Ved at forøge antallet af transaktioner, som er i overensstemmelse med købskontrakter, opnås f.eks. større besparelser på indkøb (rabatter m.v.), som ellers ville indgå i forhandlingerne ved næste indkøbsaftale. Tilsvarende på salgssiden registreres en omsætning, som er markant bedre i overensstemmelse med det aftalte – og givet de stringente regler, som er på området, er dette væsentligt for CFO'en.

Eksempel på besparelspotentiale ved effektiv kontraktstyring

En mere effektiv kontraktstyring muliggør en klar besparelse. I figur 2 er opstillet et eksempel på en samlet potentialevurdering for en virksomhed med en gennemsnitlig modenhed inden for kontraktstyring ved anvendelse af tallene fra figur 1. Eksemplet indeholder både elementer på salgs- og indkøbssiden og tager udgangspunkt i de potentialer, som er angivet i figur 1, herunder reduktionen i gennemløbstider for udarbejdelse, forhandling og tildeling af kontrakter samt forbedring af både indtægter og om-



	Modne	Gennemsnit	Umodne
% af aftaler baseret på kontrakter	67,9	56,2	38,5
% af salgskontrakter, hvor indtægtsføring stemmer overens med aftalen	74,6	66,5	54,4
% af købskontrakter, hvor udgifter stemmer overens med aftalen	88,3	64,1	48,4
Gennemsnitligt antal dage til udarbejdelse, forhandling og indgåelse af salgskontrakt	21,1	32,6	-
Gennemsnitligt antal dage til udarbejdelse, forhandling og indgåelse af købskontrakt	15,2	30,5	-

Figur 1. Benchmarking af udvalgte nøgletal for kontraktstyring (kilde: Aberdeen Group, april 2007).

kostninger som følge af en strammere styring. Eksemplet inkluderer ikke alle besparelspotentialer (f.eks. såfremt kontraktstyringen er organisatorisk fragmenteret) og tager heller ikke højde for den værditilvækst, som ligger i at opnå en højere grad af compliance.

I figur 2 udgør besparelspotentialer således i størrelsesorden ca. 20 millioner kr. om året for en virksomhed med 1 milliard kr. i omsætning – og såfremt virksomheden er umoden inden for kontraktstyring vil potentialer være endnu større.

Hvad er besparelspotentialer i din virksomhed?

For at vurdere en virksomheds konkrete besparelspotentialer inden for kontraktstyring gennemføres normalt en potentialeanalyse, hvor man vurderer virksomhedens strategi, organisering, processer og teknologianvendelse på området. En række af de nøglespørgsmål, man her skal forholde sig til, er blandt andet:

- Har virksomheden en samlet strategi for kontraktstyring på virksomhedsniveau (en såkaldt Contract Lifecycle Ma-

Fortsættes ►

Figur 2. Eksempel på besparelsespotentiale for en virksomhed med 1.000 MDKK i omsætning og med en gennemsnitlig modenhed inden for kontraktstyring.

- nagement eller CLM-strategi) og er denne forankret hos CFO'en?
- Har virksomheden en central kontraktstyringsfunktion til styring af virksomhedens kontrakter eller er funktionen spredt på de enkelte forretningsområder (f.eks. salg, indkøb, IT m.v.)?
 - Har virksomheden fælles, automatiserede processer for udarbejdelse, forhandling, tildeling, administration og opsigelse/ophævelse/fornyelse af sine kontrakter?
 - Har virksomheden et samlet elektronisk arkiv, hvor alle kontrakterne er opbevaret, eller ligger kontrakterne rundt omkring i virksomheden (i forskellige databaser eller arkiver)?
 - Har virksomheden et fælles kontraktstyringsystem til understøttelse af sine processer og til løbende opfølgning på compliance, herunder ledelsesrapportering på identificerede nøgletal?
- På baggrund af analysen udarbejdes en konkret potentialelevurdering, og der opstilles en handlingsplan for, hvorledes man kan indføre en bedre styring af sine kontrakter og dermed opnå bedre resultater og større compliance. Basico Consulting kan bistå CFO'en med gennemførelse af sådanne undersøgelser med henblik på at vurdere potentialet i netop din virksomhed. ■

	Modne	Gennemsnit	Difference	Potentiale (MDKK)
Årlig omsætning	1.000	1.000		
Årlige omkostninger	520	520		
% af omkostninger baseret på kontrakter (68%)	354	291		
Udgifter stemmer overens med kontrakten	312	187	126	
Potentiale: Øg andel af aftaler baseret på kontrakter fra 66% til 75% samt grad af overensstemmelse fra 64% til 88% med estimeret 5% besparelse *)				6
% af salg baseret på kontrakter (68%)	680	680		
Indtjening stemmer overens med kontrakten	507	452	55	
Potentiale: Øg grad af overensstemmelse fra 66% til 74% med 5% forbedring *)				3
Gns. antal dage til udarbejdelse, forhandling og tildeling af salgskontrakt	21	33	-12	
Potentiale: Reducér gennemsnitligt antal af salgsdage med 11 dage med DKK 400.000 i reducerede omkostninger pr. dag *)				4
Gns. antal dage til udarbejdelse, forhandling og tildeling af købskontrakt	15	31	-15	
Potentiale: Reducér gennemsnitligt antal af indkøbsdage med 15 dage med DKK 400.000 i reducerede omkostninger pr. dag *)				6
Samlet potentiale				19

*) Estimerede besparelsespotentialer er hentet fra Aberdeens undersøgelse blandt mere end 200 virksomheder, og bør vurderes individuelt for den enkelte virksomhed i forbindelse med en potentialeanalyse.

Office Manager – Århus

Client Service Directors – København og Århus

Vi tilbyder ansvar og indflydelse i en succesfuld konsulentvirksomhed

Som såvel Office Manager som Client Service Director er du en del af Basico Consulting's ledelse. Du har ansvar for at sælge, kundeudvikle og lede økonomiprojekter hos Danmarks største virksomheder.

Stillingerne

- Ny-salg: Præsentere og sælge Basico Consulting udadtil og sikre den fortsatte tilgang af kunder via personligt salg og opfølgning på marketingaktiviteter.
- Kundeudvikling: Sikre fortsat udvikling af eksisterende kunder gennem accountplaner og årlige målsætninger.
- Projektstyring: Lede og coache kompetente og erfarne projektledere og konsulenter.
- Deltage i ledelsesgruppen og herigennem tage et medansvar for virksomhedens fortsatte udvikling.
- Som Office Manager har du i tillæg hertil det ledelsesmæssige ansvar for kontoret i Århus, som betjener vores kunder vest for Storebælt.

Din baggrund

Din salgs-/accountmæssige erfaring er solid. Du har sandsynligvis mange års erfaring fra konsulentbranchen, fx som Partner, Director, Key Account Manager eller Senior Manager fra en større rådgivningsvirksomhed inden for økonomi, revision, regnskab eller management. Ideelt set har du også erfaring som CFO eller tilsvarende fra en større/mellemstor virksomhed, hvor salg, forhandling og overordnet projektstyring har været en del af din hverdag. Du har en uddannelse på akademisk niveau; fx cand.merc.aud. suppleret med en MBA.

Som person er du ansvarsbevidst, engageret (og engagerende), og du evner at skabe resultater både alene og sammen med andre. Du er en stærk kommunikator og besidder evnen og lysten til at arbejde med mennesker i salgs-/forhandlings- og ledelsessituationer.

Basico tilbyder

Du bliver en del af en vækstvirksomhed, hvor du gennem samarbejde og udveksling af viden med dine kolleger er med til at sætte dagsordenen for en fortsat udvikling af vores markedsposition i Danmark – enten med base fra kontoret i Århus eller i København. Du kommer til at arbejde projektorienteret og får mulighed for at anvende din erfaring til at gennemføre forbedringer i økonomifunktionerne hos Danmarks største virksomheder. Endvidere får du frihed og mulighed for at anvende dine interesser og evner inden for salg, ledelse og forretningsudvikling af større accounts.

Ønsker du at drøfte dine muligheder hos Basico Consulting så kontakt Resource Director Hans Thalund på 25102212. Ansøgning og CV bedes sendt til Gita Rønn Schmidt: gschmidt@basico.dk



 **BASICO**
– Erfaring tæller!

Basico fokuserer på CFO'ens ansvarsområder og beskæftiger i dag mere end 80 medarbejdere og associerede på kontorer i København og Århus. Vi løser projekter og ressource baserede opgaver i økonomifunktionen, og du tilbydes således en unik udfordring, hvor du får mulighed for at omsætte din praktiske erfaring til projekter i økonomifunktionen hos Danmarks førende virksomheder.

Læs mere om os på www.basico.dk



Ansv. redaktør: Anders Olesen
Koordinator: Leyla Aydin

Basico Consulting A/S
Store Kongensgade 59D
1264 København K

Kannikehuset
Kannikegade 14
8000 Århus C

Tlf 702 703 71
info@basico.dk
www.basico.dk



Basico Consulting fokuserer på CFO'ens ansvarsområder. Vi løser projekt- og ressourceterede opgaver i økonomifunktionen. Vores kernekompetencer er økonomistyring, controlling og regnskab. Vores kunder oplever erfarne økonomikonsulenter, der tager ansvar og viser engagement.