



# Content

Nyhedsbrev fra Basico Consulting | Årgang 8 | September 2011

## 15 dimensioner af datakvalitet: Kravler I på det rigtige bjerg?



Side 3

## HR-tema: Onboarding af medarbejdere



Side 6

## Tidsregistrering: For kontrol, for fakturerering - eller for irriterende?



Side 8

## Økonomistyring i Alfa Laval-koncernen



Side 10

## Performance Management - praktiske erfaringer



Side 11



Af Anders Olesen  
aolesen@basico.dk

## Leder

Den betydelige økonomiske usikkerhed er kommet for at blive. Det har vi fået bekræftet hen over sommeren, og igen i august blev vi mindet om denne realitet. Det stiller store krav til alle virksomheder og ikke mindst deres økonomifunktioner.

For mange virksomheder vil der være et øget behov for hurtigt at foretage tilpasninger til de ændrede vilkår. Disse omstændigheder kræver, at virksomheden har tilstrækkelig indsigt og valide data for at kunne træffe de bedst mulige beslutninger.

I dette nummer af Content ser vi blandt andet nærmere på nogle af de værktøjer og systemer, som er nødvendige for at tilvejebringe denne indsigt. Vi har valgt at tage udgangspunkt i en række løsninger, som er i brug i nogle spændende virksomheder – det vil sige, metoder som har vist deres værd i praksis.

Nogle af disse systemer adresserer behov for planlægning og styring, indsigt i profitabilitet etc. Emner, som bredt omfattes af begrebet Performance Management.

Der skal lyde en stor tak til Coca-Cola, Lantmännen Unibake Danmark, LEGO og Toms Gruppen samt den svenske Alfa Laval-koncern for godt samarbejde blandt andet i forbindelse med deres velvillige deltagelse i interviews, hvor de har delt deres erfaringer med os. Og ikke mindst tak for, at vi kan viderebringe disse i vores netværk bl.a. gennem dette nyhedsbrev.

### Case stories

Baseret på interviews, projekter m.v., har vi udarbejdet to nye case stories: Den ene tager udgangspunkt i Alfa Laval-koncernens model for økonomistyring, som vi tror, at mange virksomheder vil finde inspirerende. Den anden er om Performance Management i FMCG-virksomheder (fast moving consumer goods); også her er der interessant læring fra nogle af ovenstående virksomheder.

### Datakvalitet

En vigtig forudsætning for kvalitetsbeslutninger er kvalitetsdata. I artiklen om datakvalitet på side 3 giver vi vores bud på en praktisk anvendelig og systematisk metode til sikring af tilstrækkelig kvalitet i datafangst, processer, systemer etc.

### ”Onboarding”

I denne artikel giver vi gode råd til at få nye økonomimedarbejdere ombord. Denne proces er uhyre vigtig for at ansættelsen bliver en succes for alle parter.

### Tidsregistrering

I dette nummer af Content bringer vi et bud på, hvorledes virksomheder kan tilrettelægge tidsregistreringen således, at den – uden at virke for tung og demotiverende – kan understøtte virksomhedens værdiskabelse. Opgaven med tidsregistrering er sjældent en opgave, som den enkelte medarbejder synes om eller prioriterer ret højt. Men menneskelige ressourcer er en dyrebar ressource, som stiller krav om effektiv styring.

### Vi samler på erfaringer – og vi deler dem gerne!

I Basico samler vi på erfaringer; vi har udelukkende ansat konsulenter med omfattende praktisk erfaring indenfor økonomistyring, controlling og regnskab. Vi begyndte sidste år at indsamle og sætte ord på vores mange erfaringer, som gøres tilgængelige for vores kunder i form af Erfaringskort. Læs på side 9, hvordan du kan få adgang til vores mange erfaringer.

### Nyhedsmail fra Basico

Content, som udkommer to-tre gange om året, kan modtages elektronisk. I tillæg hertil tilbyder vi nu vores kunder og læsere at modtage supplerende informationer, nyheder og artikler med betydelig højere frekvens per e-mail.

På side 5 kan du se, hvordan du bliver registreret som bruger af vores nye nyhedstjeneste.

God læselyst!



# 15 dimensioner af datakvalitet: Kravler I på det rigtige bjerg?

Alle virksomheder har dårlige data! Det er bare ikke alle, der kender omfanget eller kilden, og det kan ofte give forkerte løsninger på problemet.

"Garbage in – Garbage out" er en gammelkendt læresætning for økonomifolk, som bare ikke kan diskuteres. Mange økonomifolk har gennem deres karriere måtte erfare, at den ledelsesinformation, som de ønskede at levere, var fejlbehæftet, fordi grunddata ikke var gode nok. Ringe data betyder, at rapporteringen fra økonomifunktionen er fejlbehæftet – men ofte er der en langt større omkostning forbundet med at bruge de fejlbehæftede data og rapporter i "forretningen". Og det kan have konsekvenser for omsætning, resultat, kundetilfredshed, m.v.

"Garbage in – Garbage out" er dog en lidt forsimplet tilgang til datakvalitet. Eksempelvis kan mistillid til "rigtige" data give en lang række problemer. I denne artikel har vi samlet 15 forskellige dimensioner af datakvalitet, som giver mulighed for at vurdere virksomhedens dataudfordringer mere bredt.

Økonomifunktionen er i en unik position til at opdage mange af disse dataproblemer og dermed sætte fokus på den forretningsmæssige konsekvens – på den usikkerhed, som ligger i de rapporteringer, som økonomifunktionen udarbejder, de øvrige finansielle tab og andre konsekvenser, som dårlige data fører med sig.

Det er vigtigt, at økonomifunktionen identificerer det reelle problem. Det betyder, at økonomifunktionen skal vurdere flere dimensioner, ellers risikerer virksomheden at "kravle på det forkerte bjerg" i sin søgen efter bedre data eller "Business Intelligence".

Og lad det være sagt med det samme – datakvalitet kommer før nye systemer.

## 1. Nøjagtighed / fri for fejl

Den mest almindelige kritik vedrørende datakvalitet er, når

vi som økonomer erfarer, at der er en unøjagtighed eller en fejlregistrering i de data, vi anvender eller de rapporter, vi modtager. Nøjagtighed kræver, at man kan sammenligne data med en kendt og accepteret standard – hvor der er vished for, at en fejl er en fejl – hvilket er det, vi ofte bedst kan forholde os til.

Det er typisk denne form for datakvalitet, der tænkes på, når man taler om "Garbage in – Garbage out", men det kan også være en fejlregning, hvor de data, der indgik i beregningen, har været korrekte, men er behandlet forkert – enten af et system eller en person.

## 2. Fuldstændighed

Fuldstændighed er ofte en overset risiko. Vi er som økonomer ganske gode til at arbejde med de data, vi har og præsentere dem, så indholdet af data giver mening. Men hvis der mangler data, er risikoen ved at arbejde videre ganske betydelig og kan i bedste fald give ukomplette og forkerte rapporter og i værste fald føre til væsentlige fejlbeslutninger.

I mange tilfælde er det "nemt" at konstatere, at der er problemer med fuldstændigheden, men det kræver, at man har et udgangspunkt, der kan betragtes som sandheden.

## 3. Dupletter

Modsætningen til manglende fuldstændighed er dupletter. I datasæt med mange ensartede data er det svært at konsolidere resultater, så resultaterne er anvendelige. Endvidere er der risiko for, at vigtige registreringer sker på baggrund af forskellige versioner af data og dermed hele tiden øger spredningen af information.

## 4. Tid og punktlighed

Data, som ikke opdateres, vedligeholdes eller leveres til



Af Jacob Poulsen  
jpoulsen@basico.dk

Denne artikel fås i en udgave, hvor der til hver dimension er knyttet et-to eksempler. Se sidst i artiklen for bestilling.



tiden, kan være ukorrekte, når de skal bruges; det er åbenlyst. Men faktisk er tidsdimensionen et overset problem, og brugere kan senere i processen give systemet skylden, fordi "... alle de rigtige data er jo i systemet". Men hvis data er kommet ind efter en kritisk proces er blevet sat i gang – så bliver "uddata" forkerte.

Ofte kan timingen skyldes pukler i sagsbehandlingen, eller at systemerne, som behandler data, udveksler information i en forkert rækkefølge.

#### **5. Autorisation**

I miljøer, hvor der ikke er den fornødne "governance" i forbindelse med kritiske data, oplever man ofte, at det er vanskeligt at vurdere, om de data, der bruges, er behørigt godkendt. Det fører en lang række andre udfordringer med sig – jævnfør andre dimensioner – men først og fremmest drives forretningen tilfældigt på de områder, hvor data bruges, og de efterfølgende tab kan vise sig i mange former.

#### **6. Relevans**

Datarelevans forholder sig til, om brugeren præsenteres for data, som passer ind i den sammenhæng, som han eller hun arbejder i. Ligesom mangel på relevante data er et problem, er det også irriterende at blive præsenteret for en række irrelevante data, som man skal forholde sig til i den tro, at de har betydning for den beslutning, man som bruger skal træffe.

Manglende datarelevans er i stigende grad et problem for mange virksomheder. I takt med at mængden af data vokser eksplosivt, og adgangen til data bliver nemmere og nemmere, øges mængden af data, som brugerne bliver præsenteret for.

#### **7. Forståelighed**

Hvis brugerne af data ikke forstår de data, de præsenteres

for, er det ikke nok, at de er nøjagtige, fuldstændige og relevante etc. Uforståelige data kan føre til fejlbeslutninger – simpelthen fordi data opfattes forkert.

#### **8. Ensartethed**

I store virksomheder oplever man ofte, at data ikke behandles og beskrives ensartet. Det betyder, at de samme data benævnes og/eller anvendes forskelligt gennem flere systemer eller organisatoriske enheder, og at sammenhængen på tværs af virksomheden forsvinder.

#### **9. Tillid / troværdighed / opfattelse**

"Perception is reality". Hvis brugerne tror, data er dårlige, vil de ikke udvise data den fornødne tillid og måske fuldstændig lade være med at bruge dem.

Hvis et system eller et datasæt opleves forkert, og der eksempelvis findes faktuelle fejl, kan der gå lang tid, før brugerne har tillid til, at de nu igen kan stole på data. Det kan have en lang række forskellige konsekvenser: lige fra at brugerne undlader at opdatere og vedligeholde data til, at man bruger ressourcer på egne beregninger, etc.

#### **10. Objektivitet**

Økonomer elsker fakta. Men mange data, som anvendes til at træffe beslutninger, stammer fra et subjektivt grundlag. Hvis de, der arbejder med data, ikke anerkender denne subjektivitet, risikerer man at gå helt galt ved fortolkningen af de data, der arbejdes med. Ethvert datasæt bør derfor vurderes ud fra, hvor objektive data er.

#### **11. Forringelse**

Sandheden om data er, at de ofte langsomt bliver ringere og derfor skal vedligeholdes. Hvis brugere af data ikke kender graden, hvormed data forvaskes og forringes, kan man ikke tilrettelægge processer, som sikrer, at datakvaliteten er god nok.

#### **12. Manglende historik**

En lang række kontrollere og økonomer har oplevet frustrationen over data, som ikke kan spores tilbage i tiden. Det kan skyldes forandringer i forretningen eller manglende registrering og/eller ændret datamodel/definition. Den manglende historik gør det svært at udtale sig om udviklingen inden for et konkret område over en periode.

#### **13. Dataadgang**

Manglende adgang til data kan være frustrerende og stammer ofte fra to kilder: hvor det er teknisk besværligt at få fat i data af systemmæssige årsager, eller fordi data er gemt på papir, eller fordi brugerprofilen, som den pågældende medarbejder har, ikke giver adgang til at se de data, som vedkommende skal bruge.

Omvendt risikerer nogle virksomheder, at dataadgangen til kritiske data gives til de forkerte personer, hvilket kan være et større problem.

#### 14. Anvendelighed

Anvendelighed beskriver i hvilken grad, de data, som virksomheden har, kan bruges af medarbejderen uden væsentlig efterbehandling.

#### 15. Præsentation

Præsentation ligger tæt op ad anvendelighed og beskriver i hvilken grad, data præsenteres nemt tilgængeligt for modtageren, så informationen let kan absorberes. Overskrifter og farver, grafer og figurer, tal- og tegnstørrelse samt forklaringer til materialet er nogle af de muligheder, som indgår, hvis man ønsker at forbedre sin datapræsentation.

Som det fremgår, kan det være svært at skelne mellem de forskellige dimensioner, men det er vigtigt at forholde sig til forskellene for at kunne sætte rigtigt ind:

- Er de dårlige data et tidsproblem eller skyldes de manglende fuldstændighed ved registreringen?
- Har vi rigtige data, men giver vi ikke de rigtige personer adgang?

- Forstår modtageren ikke, hvordan data skal tolkes, eller skyldes en eventuel misforståelse en dårlig præsentation?
- Har vi data til at beskrive den historiske udvikling, eller vil en tilnærmet beskrivelse give mistillid til vores tal og/eller fejlkonklusioner?

Det vigtige er at udfordre problemerne og sikre, at man ikke tror, at der kun er ét problem og så prøve at løse dette uden at vurdere, om der kunne være andre og mere væsentlige forhold at løse.

Du er også velkommen til at sende en e-mail til tkrarup@basico.dk for at modtage denne artikel i den fulde version inklusiv eksempler. Der kan også være inspiration at hente i vores Erfaringskort "Masterdata Office".

Hvis du vil vide mere om, hvordan vi hjælper med at vurdere den eksisterende datakvalitet og gennemfører datakvalitetsprojekter sammen med vores kunder, så kontakt Jacob Poulsen på telefon 3091 7040 eller på e-mail jpoulsen@basico.dk ■

## Basico skal have en lille ny..

...nyhedsmail. En nem adgang til ny viden på økonomifronten leveret direkte til din mailbox.

Nyhedsmailen er et supplement til vores nyhedsbrev Content og vil i form og indhold være lettere og kortere. Fokus vil være på gode ideer, tidens temaer og økonomiartikler fra Basicos egne konsulenter og samarbejdspartnere fra ind- og udland.

"Erfaring tæller" er vores motto i Basico – og det gælder også for indholdet i vores nyhedstjenester. I Content har vi plads til at gå i dybden med forskellige temaer og sætte fokus på interessante cases fra økonomiafdelinger i store danske og internationale virksomheder. Men alt har sin begrænsning – også indholdet i Content.

Derfor ønsker vi som supplement til Content at dele vores erfaringer og viden kombineret med fokus på tidens temaer gennem en nyhedsmail der udsendes en-to gange per måned.

#### Mere information

Med dit login får du endvidere direkte adgang til vores arkiv, som indeholder materiale publiceret af Basico og i samarbejde med nyhedspartnere i ind- og udland, f.eks:

- Ekstra artikler der relaterer sig til emner i nyhedsmailen.
- Uddybende materiale og ekstra artikler i forlængelse af Content.
- Artikelarkiv med masser af nyttig viden om forskellige økonomiemner.
- Alle tidligere publikationer og White Papers.
- Basicos Erfaringskort (se også side 9).

Arkivet er under opbygning, og vil løbende blive suppleret med nyt materiale.

Skriv til Trine Krogh Krarup på tkrarup@basico.dk fra din virksomheds mail-adresse, eller gå ind på vores hjemmeside basico.dk og tilmeld dig. ■



Tilmeld dig Basicos nye elektroniske nyhedstjeneste

# HR-tema: Onboarding af medarbejdere



Af Henrik Dahlgaard  
hdahlgaard@basico.dk

En god introduktion er en god investering for virksomheden.

Den sikrer:

- hurtigere organisatorisk stabilitet
- en ny, hurtigt fungerende medarbejder
- færre omkostninger
- færre fejl

Der er mange elementer i en succesfuld onboarding af en ny medarbejder – vi har udarbejdet en tjekliste.

Når en ny økonomimedarbejder begynder, er der ofte fokus på at få indtøjet de opgaver, som den nye medarbejder er ansat til – og som har været nedprioriteret i en periode. En ansættelse sker tit i forbindelse med nye tiltag og som regel altid efter, at behovet er opstået. Men selv i pressede arbejdssituationer må der ikke slækkes på kvaliteten, når en ny medarbejder skal introduceres til virksomheden.

## Onboarding skal prioriteres

Efter selve ansættelsen er onboarding-processen den vigtigste og mest kritiske proces for at sikre, at en nyansættelse bliver en succes. Medarbejderen skal opleve, at have valgt det rigtige job i den rigtige virksomhed. Hvis denne proces nedprioriteres, øges risici betydeligt for at tabe potentialet i nyansættelsen.

Virksomheden bør samtidig sikre sig et udbytte af den erfaring og entusiasme, som en ny medarbejder kommer med. En nyansat er mest åben for at komme med input, før han/hun bliver en del af virksomheden, de kendte processer og problemer, som kan fastlåse evnen til nytænkning.

## Elementer i et onboarding-program

Skrivebord, pc, systemadgange, e-mail etc. hører til den praktiske del af onboarding-processen. Det er dog mindst lige så vigtigt, at den nye medarbejder får kendskab til virksomhedens værdier, kultur, strategi, stillingens stakeholders, forventninger etc.

Der er naturligvis gennemgående elementer i de enkelte dele, f.eks. skal virksomhedens målbærende værdier og strategi genfindes på flere niveauer: Virksomhed, afdeling og individ.

Et onboarding-program skal prioriteres i organisationen og som udgangspunkt sikre, at alle elementer bliver en del af en struktureret og planlagt introduktion; disse eksempler bør indgå:

### 1. Virksomheden

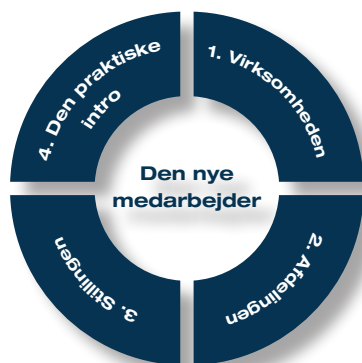
Introduktion til virksomhedens strategi, organisation, kultur/værdier, fælles processer etc. Flere virksomheder ser også en styrke i, at en nyansat kommer rundt i virksomheden og/eller dens marked for at få værdifuldt kendskab til produkter, marked, kunder og nye kollegaer.

### 2. Afdelingen

Medarbejderen skal naturligvis introduceres til sin afdeling – de nye kollegers roller og ansvar, afdelingens plan/strategi, afdelingens key stakeholders, hvad afdelingen måles på samt såvel den formelle som den uformelle kultur.

### 3. Stillingen

Den nyansatte skal kende stillingsbeskrivelsen og succeskriterierne i sit nye job samt hvilke relationer og stakeholders, der er til konkrete opgaver: Forventninger, udfordringer, mål og planer etc. Faglige eksamener, e-learning m.m. kan være naturlige dele af introduktionen.



Figur 1



#### 4. Den praktiske introduktion

Der er mange praktiske forhold – pc, tekniske aspekter, bestilling af blomster til den ansatte, introduktionshilsen, gennemgang af personalepolitik m.m.

#### Metoder

Onboarding er en proces. Det er ikke en begivenhed, som er overstået, når den nye medarbejder er blevet budt velkommen med morgenmad i afdelingen. Det er en proces, som begynder før, den nye medarbejder tiltræder og fortsætter gennem det første år af ansættelsen (se figur 2).

Processen involverer mange mennesker, og den nyansatte har også selv et medansvar for, at introduktionen bliver en succes. Det er et vigtigt signal fra chefen at kommunikere, at der forventes fuld support til den ansatte i alle dele af introduktionen. Virksomheden skal sikre rammerne for en velgennemført introduktion, så den nye medarbejder bliver budt velkommen til en virksomhed, hvor det er godt at være ansat.

Et onboarding-program bør give en konkret anvisning på, hvad der skal ske, før den ansatte tiltræder. Når en medarbejder får en hilsen med en introduktionsplan og praktiske informationer før sin første dag på jobbet, er det med til at vise professionalisme. Det er også vigtigt, at de eksisterende medarbejdere bliver informeret om tiltrædelsen, og at den nyansatte får en kopi af denne information til orientering.

Herefter følger nogle naturlige krav til, hvad der skal ske, og hvad den nyansatte skal opleve den første time, dag, uge, måned etc.

Alle, der er involveret i processen, skal have defineret deres roller – chefen, receptionisten, kollegerne m.fl. Chefen kan uddelegere dele af sin rolle til en buddy/mentor, men det er vigtigt, at den nærmeste chef er synlig og har en løbende dialog med den nyansatte – og en buddy/mentor. Som en del af introduktionsprogrammet bør disse møder bookes fra begyndelsen, ligesom der med fordel kan opstilles et program for buddy'en/mentoren, så rollen er klart defineret.

Organisatorisk ligger forankringen af et onboarding-program ofte i HR-afdelingen. Økonomifunktionen må, som andre funktioner, se denne forankring som en service, mens det vigtige ledelsesansvar ubetinget ligger hos den nærmeste chef.

En del aspekter i introduktionen finder i højere grad sted via f.eks. e-learning. Her er det ofte HR-afdelingen, som følger op på, om en medarbejder gennemfører disse programmer, men den bedste forankring er, når en eventuel manglende deltagelse bliver afklaret via den nærmeste chef.

#### Økonomifunktionens bidrag til virksomhedens introduktion af "non-finance people"

Ud over at økonomifunktionen fra tid til anden modtager nye medarbejdere, har økonomifunktionen en naturlig interesse og vigtig rolle i at være en del af andre funktioners introduktionsprogram.

Her tænker vi i høj grad på, at nyansatte bliver introduceret til "governance" og processer, som har indflydelse på økonomifunktionens leverancer. Det sikrer ubetinget de bedste processer, når den nyansatte f.eks. ikke får systemadgang, før der er gennemført træning og tests.

Ligeledes er det en vigtig service for den øvrige organisation, at økonomifunktionen introducerer den nyansatte til virksomhedens årshjul og andre leverancer, forventninger for at tværgående processer er velfungerende samt praktiske detaljer som, hvordan udlæg refunderes, processer for rejseafregning, brug af kredittkort etc.

#### Onboarding og Basico

Onboarding har Basicos naturlige interesse. Dette er et element i vores rådgivning om udvikling af økonomifunktionen og dens medarbejdere. Hertil kommer at dette er en vigtig og helt naturlig del af afslutningen på interimsopgaver. Sidstnævnte opgaver indebærer typisk at vores konsulent(er) både medvirker til at sikre driften og gennemfører oprydning og/eller effektivisering før den nye fastansatte medarbejder begynder. Som afslutning på sådanne opgaver er vi ofte med til at sørge for en god start for den nye medarbejder, således at dennes fulde potentiale udnyttes så hurtigt som muligt. Dette sikrer vi bl.a. gennem aktiv deltagelse ved udarbejdelse af et grundigt introduktionsprogram og ved at have et (typisk kortvarigt) overlap.

Send en e-mail til [tkrarup@basico.dk](mailto:tkrarup@basico.dk) for at få tilsendt vores tjekliste for onboarding af nye medarbejdere.

Lad os tage et uforpligtende møde om, hvordan vi kan hjælpe dig, når du mangler en ressource her og nu til at levere og effektivisere regnskabs- og økonomiopgaver. Ring til Henrik Dahlgaard på telefon 2510 2216 eller send en e-mail til [hdahlgaard@basico.dk](mailto:hdahlgaard@basico.dk) ■

Figur 2

Vores kunder spørger ofte, hvordan vi på få dage er i stand til at levere ressourcer, når de ofte skal bruge 6 til 12 måneder fra, at et behov opstår til rekrutteringen er gennemført, og medarbejderen performer fuldt ud i jobbet. "Hemmeligheden" er at vi:

- med over 100 erfarne økonomikonsulenter har en stor base at trække på
- fokuserer på økonomistyring, controlling og regnskab - og derfor forstår vi til fulde disse opgaver og udfordringer hos vores kunder
- ved udvælgelse af vores konsulenter lægger vægt på ansvarlighed, engagement og faglighed – Basicos tre kerneværdier, samt
- at vores konsulenter typisk er fagligt "positivt overkvalificerede" til opgaverne



# Tidsregistrering: For kontrol, for fakturering – eller for irriterende?



Af Ole Brødsgaard  
obroedsgaard@basico.dk

Se sidst i denne artikel, hvordan du får resten af artiklen med f.eks. overvejelser om opdateringsfrekvens, systemintegration, godkendelsesprocedurer og motivation.

I princippet bør enhver forbrugt time skabe værdi for kunden, direkte eller indirekte.

Menneskelige ressourcer er meget dyrebare, og kræver effektiv styring. Denne artikel giver en række anvisninger på, hvorledes dette gøres i praksis.

"Indgående tids- og bevægelsesstudier af en opgaves udførelse vil resultere i den mest effektive måde at udføre opgaven på". Sådan konkluderede den amerikanske ingeniør Frederick Taylor for præcis 100 år siden, da han i 1911 udgav sin bog "Principles of Scientific Management".

Siden er idéerne med succes blevet videreudviklet, og i dag er de en naturlig og integreret del af planlægning, udførelse og forbedring af mange forskellige typer opgaver lige fra f.eks. samlebåndsproduktion over projektarbejde til rengøring og hjemmepleje.

Princippet stammer fra industrisamfundet i en tid, hvor man hverken forventede – eller tillod – arbejderne at tænke selv. I dag forventes alle medarbejdergrupper at tænke selv, at være selvmotiverende og løbende at forbedre egen opgaveløsning. Det gælder lige fra selvstyrende grupper i produktionen til højt uddannede designingeniører. Den, ofte forholdsvis tunge, administrative opgave med tidsregistrering er derfor sjældent en opgave, som den enkelte medarbejder synes om eller prioriterer ret højt, hvilket også kan skyldes modvilje mod det kontrolement, der ligger i den.

Men menneskelige ressourcer i den vestlige verden i dag er generelt en meget dyrebare ressource. Og effektiv styring af denne ressource er derfor essentiel for alle virksomheder.

Vi ønsker her at fremhæve tre overordnede og vigtige spørgsmål om tidsregistrering. Hvordan kan den struktureres, således at

1. den understøtter virksomhedens værdiskabelse og løbende forbedringer,
2. administrationen af tidsregistreringen bliver effektiv,

3. det ikke virker demotiverende for medarbejderne.

For at besvare disse centrale punkter kan en virksomhed med fordel gøre sig følgende 10 overvejelser:

## 1. Hvilke dele af medarbejdernes tidsforbrug skaber værdi for kunden?

I princippet bør enhver forbrugt time skabe værdi for kunden, direkte eller indirekte. Ved at gennemgå tidsforbrug i dette lys kan en virksomhed, division, eller afdeling få fornyet indsigt i hvilke aktiviteter og processer, der bør stoppes, effektiviseres eller måske investeres flere timer i. Denne indsigt kan også give vejledning i, hvad der skal registreres og følges op på.

## 2. Hvordan kan analyse og rapportering af tidsregistreringsdata bruges til forbedringer?

Analyse, rapportering og diskussion af fordeling af tidsforbrug giver ofte en overraskende klarhed.

En udviklingsfunktion fandt f.eks. ud af, at interne projektmedarbejdere kun brugte ca. 50 % af deres tid på direkte værdiskabende kundeprojekter. Resten blev brugt til (umiddelbart relevante) aktiviteter som vidensdeling, afdelingsmøder, uddannelse, administration og fravær. I kontrast hertil blev det konstateret, at lignende eksterne konsulenter, som assisterede på projekterne, brugte 100 % af deres tid på værdiskabelse i projektet. Dette førte til en værdifuld diskussion om fordeling af tiden, og om hvordan andre aktiviteter kunne optimeres, således at der blev mere tid til projekterne.

Hvis opgaven er en løbende optimering af en proces, kan tidsregistrering understøtte dette ved at opdele processen i relevante aktiviteter og registrere tiden på disse. Det kan synliggøre tids-"slack" i processen, ikke-produktive procesaktiviteter, de primære tidsfor-

brugende aktiviteter og eventuelle åbenbare forskelle i tidsforbrug mellem forskellige afdelinger og teams, som udfører samme proces.

### 3. Hvordan synliggøres værdien af tidsregistrering for medarbejderne?

Deling og diskussion af viden skaber som regel forståelse – og dette gælder også for tidsregistrering.

Det er ikke alle, som kun ønsker at arbejde hurtigere eller mere effektivt og målrettet, men derimod ønsker også at have tid til områder af mere personlig interesse. Dette kan være misbrug af tid (som f.eks. i sagen om hjemmeplejere, der gik i centret i stedet for at være hos de ældre), men det kan også være helt legitimt og en del af firmapolitikken, at en andel af tiden skal være personlig tid, som anvendes frit til f.eks. idégenerering. Og jo mere effektivt tiden bruges på de nødvendige aktiviteter, jo mere tid kan der allokeres til fri tid.

Tilsvarende kan medarbejdernes indsigt i konsekvenser af at bruge tiden uhensigtsmæssigt resultere i forbedringer og skabe vidensopbygning med f.eks. bedre overordnet projektstyring, bedre projektering, mere målrettet tilbudsgivning, bedre fakturering etc.

### 4. Skal der registreres på flere dimensioner?

Ambitionerne kan blive store, og det bør overvejes, hvor detaljeret der skal registreres, specielt hvis registreringen ikke kan automatiseres.

Flerdimensionel tidsregistrering komplicerer opgaven for medarbejderen. For hver tidsenhed skal der måske indtastes kunde/projekt, kunde/projekt/aktivitet eller proces/aktivitet. Et større projekt bør derfor opdeles i et relevant projektstyringshierarki med underprojekter og opgaver. Dette foretages typisk i et projektstyrings-system, og tidsregistreringen kan med fordel afspejle den samme detaljeringsgrad.

Hvis tidsregistreringssystemet benyttes af mange medarbejdere på mange forskellige typer af opgaver, kunder og lokationer i forskellige tidszoner, bør systemet tilpasses, så den enkelte medarbejder kun kan vælge mellem de relevante tidskoder.

### 5. Hvad er en relevant størrelse af tidsintervaller?

Sekunder, minutter, et kvarter, hele timer eller dage?

Jo mere detaljeret en opgave kan planlægges, des mere detaljeret bør den registreres. Tayler udførte arbejdsstudier helt ned på sekunder, og dette kan også være relevant for en sekvens af nogle arbejdsopgaver, f.eks. ved rengøring eller produktion. Tidsregistreringen behøver dog ikke at være på samme niveau for at skabe indsigt. Dette vil også være administrativt tungt, med mindre tidsregistreringen kan automatiseres fuldstændigt, som det f.eks. kan ske for arbejdsopgaver ved en it-servicedisk eller et call-center.

Ved overenskomstdækkede arbejdsområder bør tidsintervallet være struktureret i overensstemmelse hermed, således at tidsregistreringen danner grundlag for en nem lønafregning. Samme princip gælder for fakturerbar tid: At registreringen skal afspejle kontrakten med kunden.

Hvis der kun registreres i hele dage, er der yderst begrænset information til videre brug. For f.eks. projektmedarbejdere vil det dog i praksis ofte være svært at registrere sin tid mere detaljeret end i hele og halve timer.

Du kan få hele artiklen med alle de overvejelser, som I med fordel kan gøre jer i forbindelse med effektiv tidsregistrering ved at sende en e-mail til [tkrarup@basico.dk](mailto:tkrarup@basico.dk)

Hvis du vil vide mere om effektiv tidsregistrering, er du velkommen til at kontakte Ole Brødsgaard på telefon 2510 2211 eller e-mail [obroedsgaard@basico.dk](mailto:obroedsgaard@basico.dk) ■

Det kan være værdifuldt at diskutere fordeling af tid, og hvordan aktiviteter kan optimeres.

Jo mere detaljeret en opgave kan planlægges, des mere detaljeret bør den registreres.

## Vi samler på erfaringer – og vi deler dem gerne!

Som nævnt i tidligere numre af Content, arbejder vi på at skabe et stort virtuelt netværk af erfaringer – både gode og dårlige – på baggrund af det arbejde og de projekter, vores konsulenter og associates udfører inden for Basicos fokusområder: Økonomistyring, controlling og regnskab – både før og under deres ansættelse i Basico.

Send gerne en e-mail til [tkrarup@basico.dk](mailto:tkrarup@basico.dk), hvis du ønsker at få tilsendt et Erfaringskort, som dækker en specifik situation. Du er også velkommen til at kontakte Jacob Poulsen på mobil: 3091 7040 med henblik på et erfaringsudvekslingsmøde og en dybere snak om et specifikt emne. ■

Vores seneste erfaringskort omhandler:

- Turnaround i hotel
- Interim chefcontroller i FMCG-virksomhed





# Økonomistyring i Alfa Laval-koncernen



Af Anders Olesen  
aolesen@basico.dk

Alfa Laval er en ledende, global leverandør af produkter indenfor varmeoverførsel, separering og væskehåndtering. Alfa Laval er børsnoteret i Stockholm, og aktien er en del af OMX Nordics Large Cap Index. Omsætningen i 2010 var på SEK 25 mia. og markedsværdien er (medio august 2011) SEK 50 mia. Alfa Laval har 12.618 ansatte og aktiviteter i næsten 100 lande.

Alfa Laval har betydelige aktiviteter i Danmark. I maj 2011 gennemførte Alfa Laval købet af Aalborg Industries.

I de seneste fem år var Alfa Lavals indtjeningsniveau (EBITDA-margin) mellem 15 og 22 %.

Alfa Laval-koncernen har gennem en længere årrække opnået en imponerende profitabel vækst. I 1999 gennemførte selskabet en betydelig ændring til selskabets model for økonomistyring. Dette indebærer blandt andet, at det traditionelle budget blev erstattet af andre og mere dynamiske værktøjer.

Basico Consulting følger udviklingen inden for økonomistyring i store virksomheder, herunder nye budget- og planlægningsmodeller. Her i Content har vi tidligere introduceret "Beyond Budgeting"-konceptet, vi har bragt "case stories", og vi har beskrevet metoder til implementering af nye planlægningsmodeller 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.

I juni måned 2011 mødtes Basicos direktør, Anders Olesen, med Alfa Laval-koncernens CFO, Thomas Thuresson, som "er meget glad for at stille sine erfaringer til rådighed for broderfolket på den anden side af sundet". Baggrunden for besøget var at få et indblik i de metoder og systemer, som Alfa Laval har indført og arbejdet med i de seneste 12 år, med henblik på at gøre disse erfaringer tilgængelige for vores kunder.

På baggrund af mødet har Basico udarbejdet en "case story" (på engelsk), som indeholder Thomas Thuressons beretning om, hvorfor og hvordan Alfa Laval droppede det traditionelle budget som styringsværktøj samt en beskrivelse af, hvad der er indført i stedet for budgettet.

Den omtalte "case story" om Alfa Laval indeholder de væsentligste principper, elementer samt erfaringer indenfor

følgende områder:

- Grundlæggende principper for økonomistyring
- Rullende finansielle forecasts
- Mål og målstyring
- Profitabilitetsanalyse
- Omkostningsstyring

Der er også et afsnit om en unik medarbejderdatabase, som blandt andet anvendes til udvikling af selskabets organisation.

Hos Basico er vi meget imponeret over Alfa Laval-koncernens effektive model for økonomistyring, som på én gang har fokus på de store linjer, giver en værdifuld og detaljeret indsigt i profitabilitet samt understøtter kontinuerlige forbedringer.

For Alfa Laval har det været rigtigt at erstatte det traditionelle budget med andre værktøjer. Men dermed ikke sagt at dette er det rigtige for din virksomhed. Forskellige virksomheder har forskellige behov, som bl.a. afhænger af branche og ledelseskultur. Her i Content påtænker vi senere at bringe en artikel om en international koncern, som har stor gavn af den form for styring som følger af et traditionelt årsbudget.

Hvis du er interesseret i at modtage den fulde "case story" om Alfa Laval, så send venligst en e-mail til Trine Krogh Krarup på tkrarup@basico.dk

# Performance Management - praktiske erfaringer

Hvordan opnås den bedste lønsomhed? På baggrund af samtaler og samarbejde med en række internationale koncerner, har Basico lavet et White Paper, som nu er tilgængelig for Contents læsere.

Performance Management er et emne, der fylder meget hos mange af de virksomheder, Basico løbende er i dialog med. Udfordringerne er forskellige: Fokus er ofte på at få udviklet bedre og mere detaljeret ledelsesrapportering og på "Business Intelligence"-systemer, mens andre har udfordringer med at få koordineret lang- og kortsigtet planlægning, der sikrer eksekvering af strategiske mål. Problemstillinger om beslutningsprocesser og kompetenceniveauer præger også dagsordenen: Evner virksomheden at omsætte "Business Intelligence" til aktuelle, værdiskabende beslutninger og initiativer? Diskussionen om bonusordninger og aflønning indgår af indlysende årsager også i virksomhedernes overvejelser, når motivation og adfærd er på dagsordenen. Med andre ord foregår virksomhedernes initiativer til at forbedre Performance Management på mange forskellige niveauer og involverer forskellige elementer, der i sammenhæng skal give virksomhederne de ønskede resultater.

Når vi spørger virksomhederne om vigtigheden af at forbedre Performance Management, er tilbagemeldingen stort set entydig: Langt størstedelen har planer og er i gang med forskellige initiativer – og det har høj prioritet. Vi har derfor valgt at undersøge og afdække de erfaringer, der er på området samt at give de anbefalinger, der kan hjælpe andre virksomheder videre med at arbejde med denne problemstilling for at opnå en effektiv proces.

Inden for FMCG-industrien (fast moving consumer goods) har nogle af pionererne f.eks. været Proctor & Gamble og Coca-Cola. Fra slutningen af 1980'erne og frem til nu har denne industri blandt andet arbejdet med at etablere avancerede lønsomhedsanalyser og integrerede forecasting- og planlægningsmodeller, der skal sikre optimal forretningsudvikling og indtjening.

Hos Basico har vi i 2011 gennemført interviews i en række internationale FMCG-virksomheder. Vi har spurgt til praktiske erfaringer og "best practice" inden for Performance Management. Fælles for de adspurgte virksomheder er, at de har stor erfaring inden for området, og at de alle har forskellige initiativer i gang for at forbedre deres Performance Management.

Som nævnt findes der mange forskellige opfattelser af, hvad Performance Management er. Det gælder både virksomhedernes egne opfattelser og de litterære definitioner.

Med baggrund i egne observationer og erfaringer har Basico udviklet et analyseværktøj, der har fungeret som spørge- og analyseramme ved udarbejdelsen af dette White Paper. Vores vurdering er, at for at virksomheder kan sætte værdiskabende initiativer i gang, er det nødvendigt at skabe et kvalificeret overblik over virksomhedens evne til at lede Performance Management. I denne vurdering indgår følgende vigtige elementer:

- Strategic Execution
- Business Intelligence
- Decision Making
- Competence Development
- Performance Management Programmes



Virksomhedens evne til at forbedre Performance Management er påvirket af sammenhængene mellem de forskellige områder. For at forstå disse, er man nødt til at skabe et overblik over egne evner på ovennævnte områder og derefter forankre en langsigtet, balanceret planlægning.

Du kan få vores White Paper "Performance Management – praktiske erfaringer" tilsendt ved at sende en e-mail til [tkrup@basico.dk](mailto:tkrup@basico.dk)

Hvis du er interesseret i en dialog om Performance Management, er du velkommen til at kontakte Nicolai Worziger på telefon 2510 2234 eller på e-mail: [nworziger@basico.dk](mailto:nworziger@basico.dk).



Af Nicolai Worziger  
[nworziger@basico.dk](mailto:nworziger@basico.dk)

Med "Performance Management – praktiske erfaringer" får du en fylldig gennemgang af de resultater, udfordringer samt procesfremmende erfaringer, hver af virksomhederne har opnået eller planlægger at opnå – sammen med refleksioner og anbefalinger til, hvordan din virksomhed kan styrke forretningen ved at øge fokus på Performance Management.

Se nederst i denne artikel, hvordan du får adgang til vores nye White Paper "Performance Management – praktiske erfaringer".



Ansv. redaktør: Anders Olesen

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

Søren Frichs Vej 42B  
8230 Åbyhøj

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



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