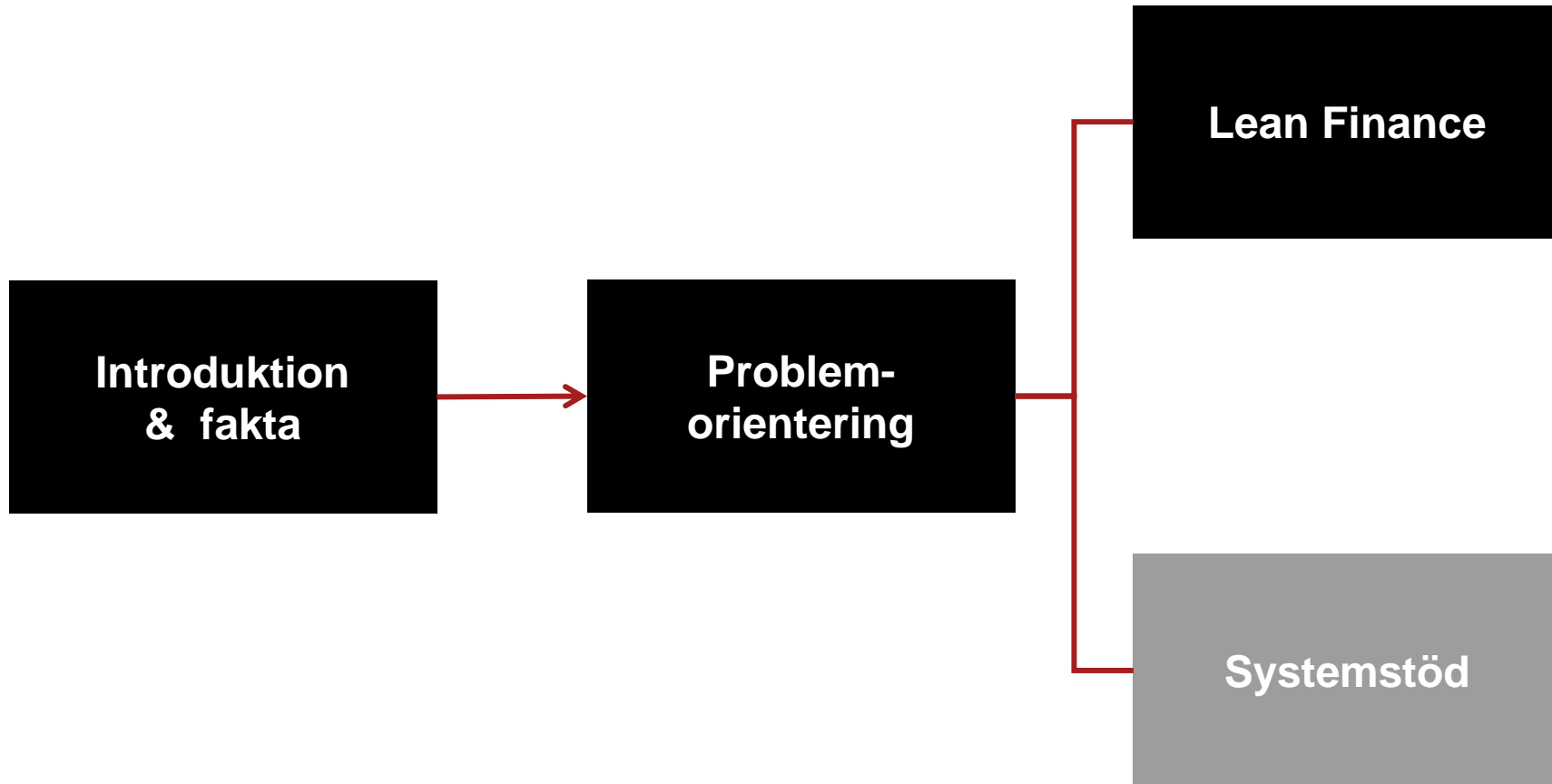


Fast Closing & Lean Finance

Heléne Germundsdotter Öqvist, Capacent



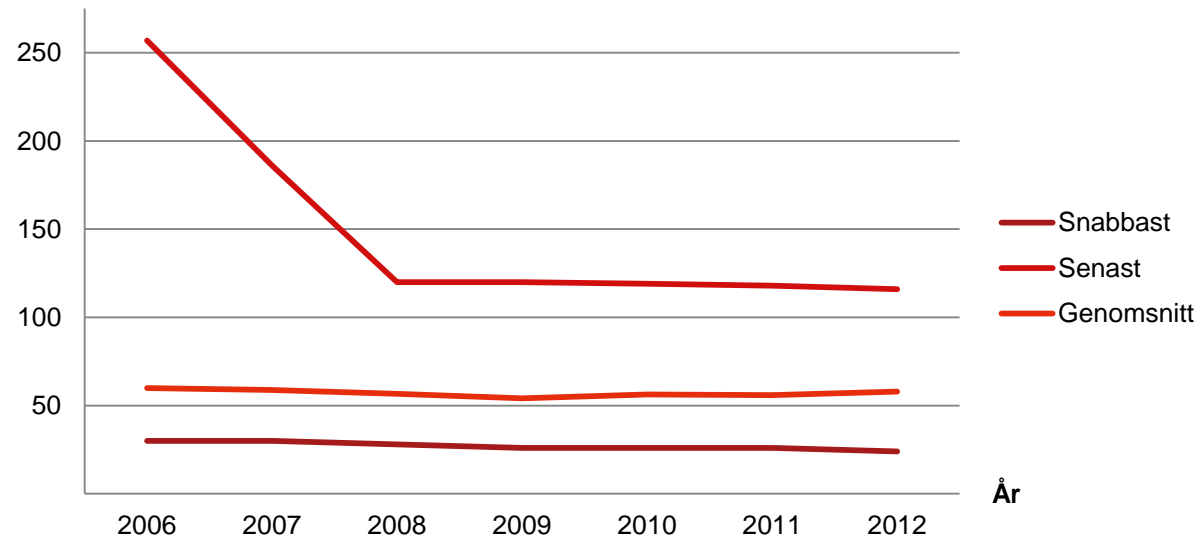
Since 1990 | 100+ consultants | 5 offices | Nordic base | Global assignments



- Att producera en årsredovisning tar tid, i genomsnitt 58 dagar för nordiska företag
- Stor varians i ledtider för årsredovisningens framtagande, vissa företag gör det på 24 dagar medan andra behöver 116 dagar

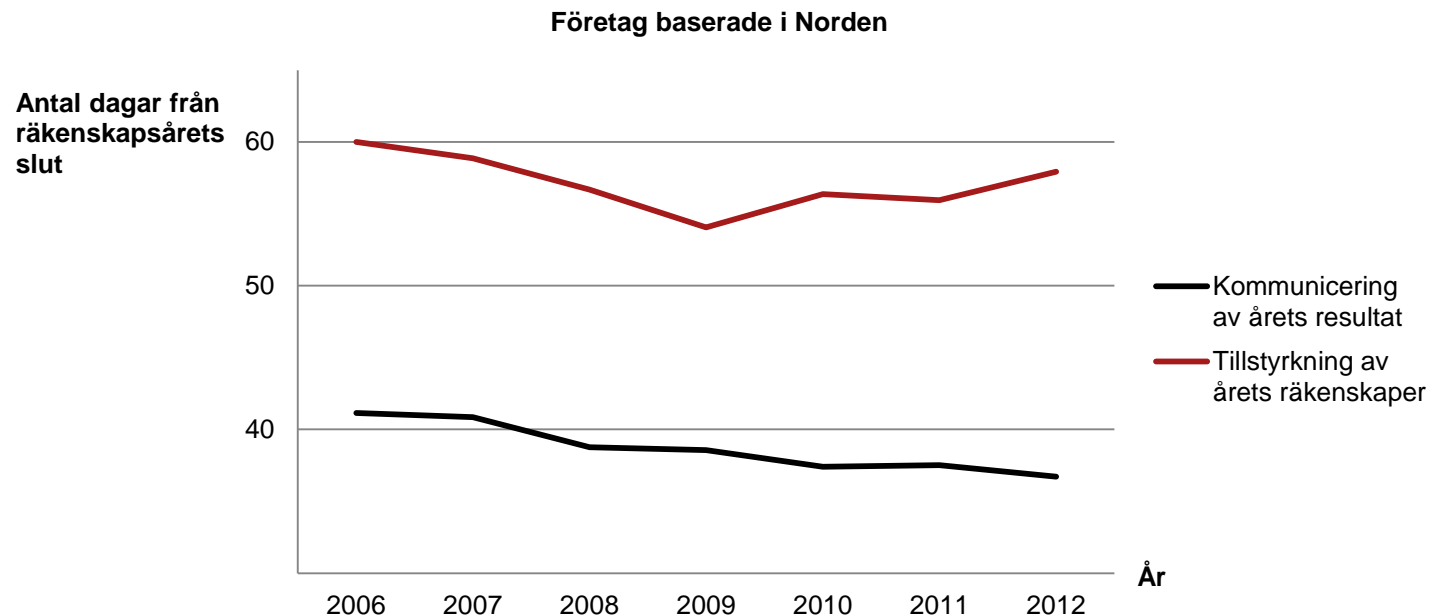
Antal dagar från
räkenskapsårets
slut

Företag baserade i Norden -
publicering av årsredovisning



Resultat kommuniceras allt tidigare samtidigt som årets räkenskaper tillstyrks och publiceras allt senare!

- Nordiska företag behövde i genomsnitt 21 dagar från det att resultatet för räkenskapsåret 2012 kommunicerades externt till dess att årets räkenskaper tillstyrktes av företagens revisorer och publicerades externt
- Studien visar vidare att företag sedan 2009 lägger allt mer tid på det sista steget i rapporteringsprocessen; produktionen av årsredovisningen, eller ”den sista milen”





Bokslutsprocessen

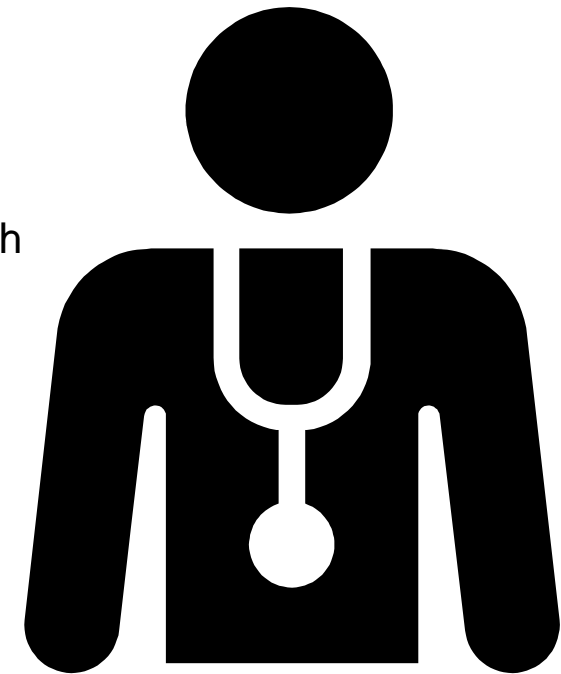
- Allt snabbare bokslut med harmoniserade processer, tydligt processägarskap och integrerat systemstöd
- Framgångsfaktorer är en gemensam kontoplan, en transparent och konsekvent informationsmodell och ständiga förbättringar
- Tydligt ägarskap för de olika delarna; redovisning, koncernredovisning mm

Utrapporteringsprocessen

- Den sista milen, utrapporteringen, kännetecknas av komplexitet, tidskrävande manuell hantering och ofta bristande spårbarhet

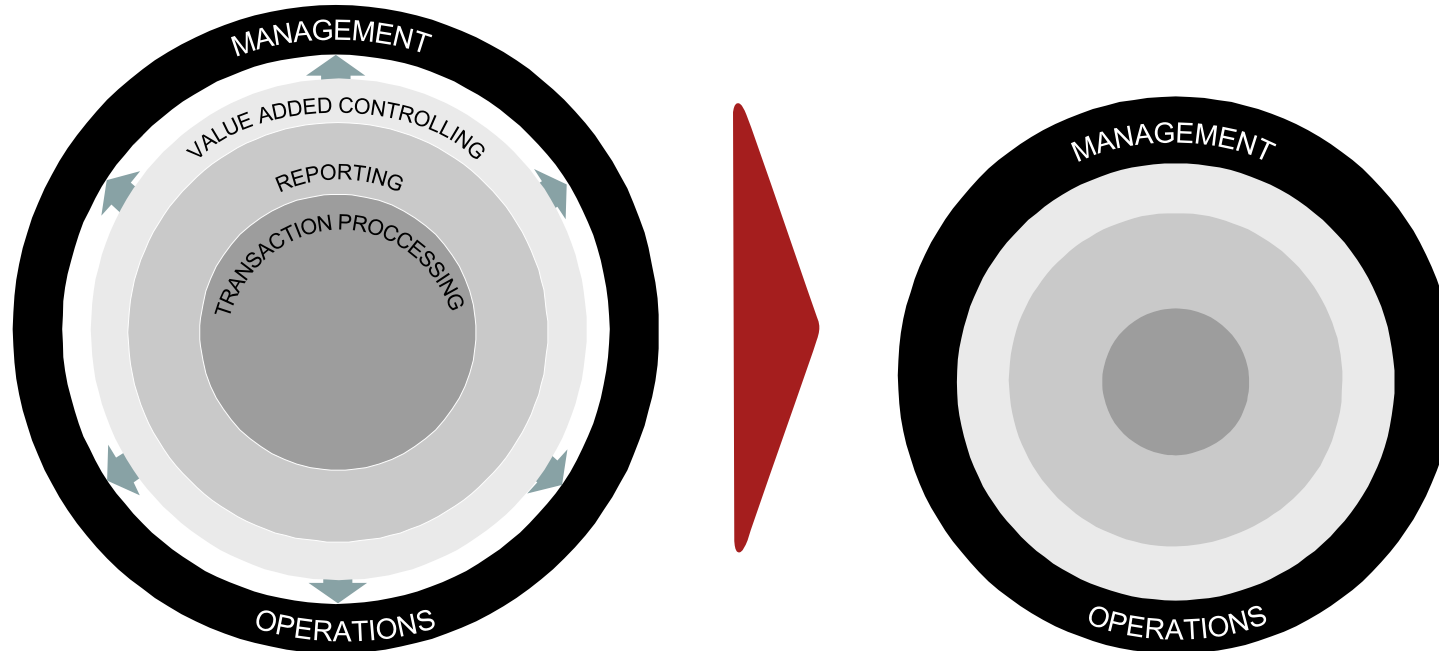
Produktionen av ledningsrapporter och externa rapporter kännetecknas av:

- Extrahering av data från kvalitetssäkrat bokslut i konsolideringssystem till manuell hantering i Excel, Powerpoint och Word utan säkerställd integration
- Ständigt förändrade rapporteringskrav från ledning och övriga intressenter
- Komplexa processer där flertalet avdelningar/personer/system bidrar
- Icke standardiserade rapportmallar och format
- Manuell och tidskrävande hantering för att verifiera ändringar av siffror och text
- Bristande versionshantering vilket medför att senaste versionen ständigt måste verifieras
- Utmaning att koordinera text och siffror så att de utgör *ett budskap*



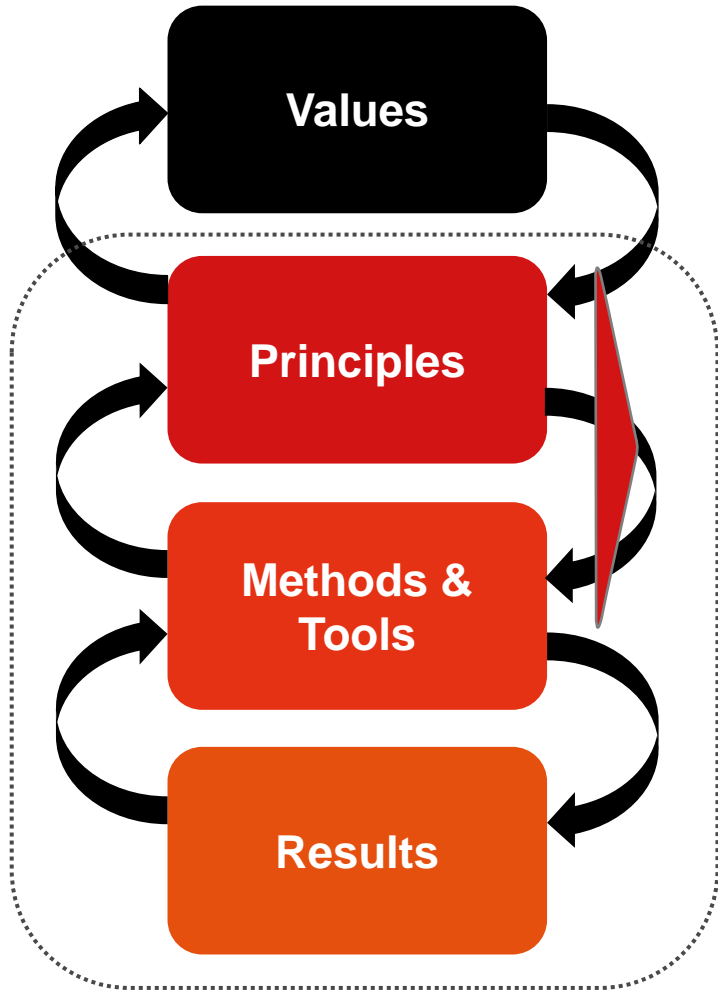
Lean Finance

More efficient and integrated financial processes



- High level of transactions and processing
- Large manual workload and overlapping processes
- Reactive and inefficient organization

- Reduce/eliminate time spent on non value-added activities, i.e. waste
- Increased time for analysis, business support
- Pro-active and more efficient organization



Lean Finance mainly focus on Principles, Methods and Tools in order the monitor if intended Results are achieved.

Principles – we want to create efficient processes with customer focus and strive to eliminate waste continuously.

Methods – in order to work according to our principles several different methods are used and each method has it own **tools** and activities.

Results – established KPI´s should be monitored constantly in order to see if wanted results are achieved or not.

Waste in administrative processes

- Types of waste in processes;
 - Non value-adding but necessary activities
 - Non value-adding and unnecessary activities



Minimize



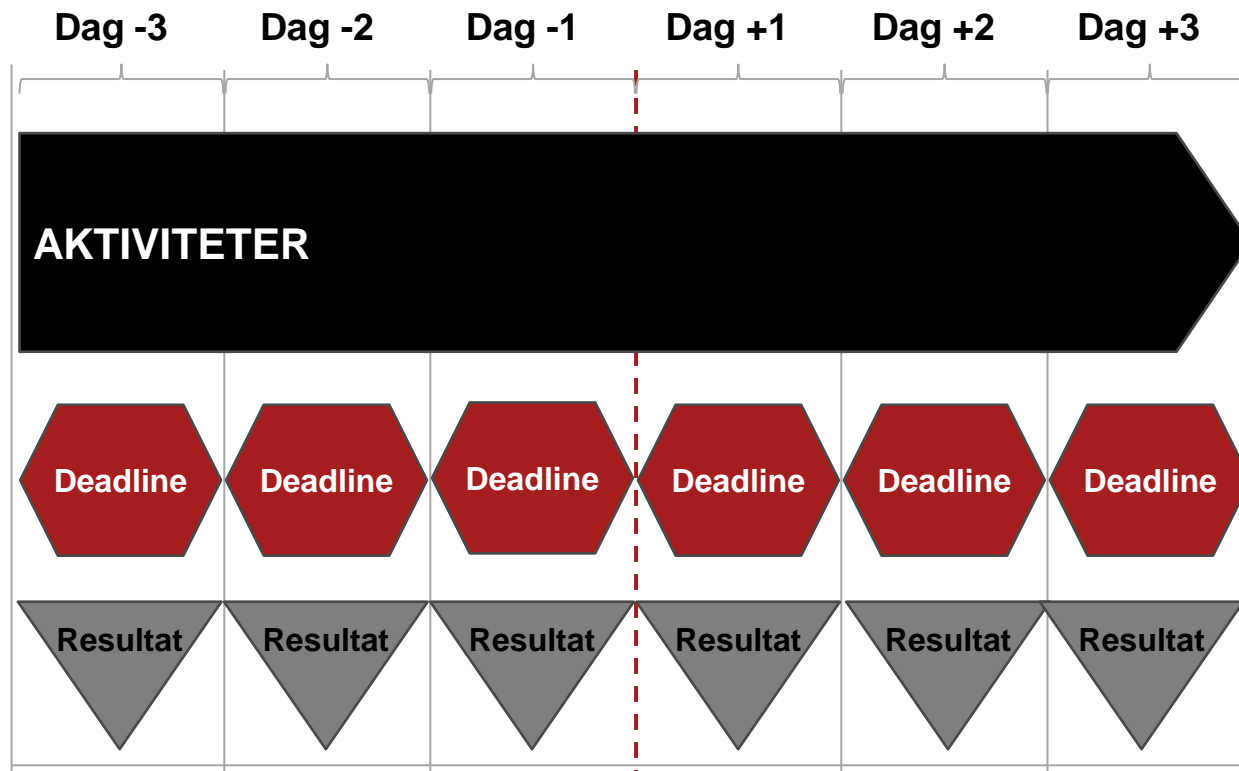
Eliminate

- A **Waste Walk** can be described as an operational Lean-based approach for rapidly eliminating waste in, reducing costs for, and enhance the value delivered by internal support functions and operations, such as Finance.
- Becoming lean involves eliminating the "*seven deadly sins*" of waste in a process -- overproduction, waiting, poor transportation/logistics, over-processing, sub-optimal inventory control, rework, and unneeded movement.

Wasteful activities, bottlenecks and variation in financial administration

Type of waste	Description	Example
1. Waiting	Time spent waiting for something to be able to proceed with the work	Waiting for all attendees to join a meeting or waiting to receive information, signatures or reports
2. Unnecessary movement	Any movement of people, paper or electronic exchanges that do not add value	Walking back and forth to the printer or reading irrelevant e-mails
3. Duplication	The duplication of work-in-progress from one person or system to another	Manually re-entering data and responding to the same request several times
4. Unclear communication	Efforts to seek clarification and resolve uncertainty	Finding and double-checking missing data
5. Over processing	Putting more effort into work than required by the customer	Producing management reports with too much or unneeded material
6. Excess work-in-progress	All work waiting to be processed or stuck in the middle of processing	Too many emails in the inbox, too many cases waiting or unfinished
7. Errors	All additional processing required to correct an error	Re-doing things not done right the first time, e.g. invoices
Bottlenecks	Resource constraints that currently limit the output of the process	The invoicing rate is constrained by the capacity of the invoicing department to process invoices
Variation	Deviations from normal in both input and output	Irregular demand for reports, end-of-month peak in invoicing, lack of reporting standards

- Processmappning viktig del i att visualisera och mäta effektiviteten i en process, som bokslutsprocessen eller utrapporteringsprocessen
- Tydliga deadlines och förväntade resultat för respektive rapporteringsdag



Syfte & Målbild

- Optimera processer genom att eliminera icke-värdeskapande aktiviteter
- Frigöra tid och kapacitet för;
 - mer värdeskapande aktiviteter
 - möjliggöra expansion
 - genomföra nödvändiga neddragningar
- Eliminera eller reducera manuella arbetsmoment
- Visualisera processer och tydliggöra ansvar och ägarskap
- Standardisering och harmonisering av processer och arbetsbeskrivningar
- Öka medarbetarnöjdhet

Nyckeltal Lean Finance

- Relevanta nyckeltal för att mäta förbättringar eller för att vidta korrigerande åtgärder t ex;
- Reducera ledtider i processen
- Minska antalet övertidstimmar → omsättas i kronor
- Leverans i tid:
 - Månadsbokslut
 - Kvartals- och årsbokslut
 - Management rapport
 - Årsredovisning
- Antalet justeringar/bokföringsorder
- Medarbetarnöjdhet

Lean Group Finance

Påverkansfaktorer

- Legala krav
- Affärsmodell
- Krav från styrelse och ledning



Byggstenar

Processer

Rapportstruktur

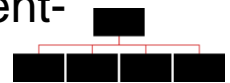


Slutrappporter

Årsredovisning



Management-rapport



Företagsspecifika förutsättningar påverkar processer och rapportstruktur



- Stängningsrutiner
 - Avstämningar mellan förssystem och huvudbok
 - Säkerställ datakvalité
 - Tydliga roller och ansvar
 - Systemstöd
 - Antal justeringar och estimat
- Mappning mellan lokala och gruppens finansmodeller
 - Effektiva rutiner
 - Nivå av automatisering
 - Avstämningsprocessen;
 - Mellanhavanden
 - Specifikationer
- Nivå av automatisering
 - Interna mellanhavanden
 - Kassaflöde
 - Ledningsrapporter och legal rapportering
 - Antal justeringar och estimat
 - Datakvalité
- Tydliga roller och ansvar
 - Effektiva rutiner
 - Systemstöd
 - Rapporter
 - Ledningsrapporter
 - Rapporter till styrelsen
 - Legala rapporter
 - Externa rapporter

- **Effektivisera varje steg i processen men fokusera på slutresultatet**
- **Optimera hela processen, mät och förbättra kontinuerligt**

eller fokusera på vad som är relevant för slutmålet



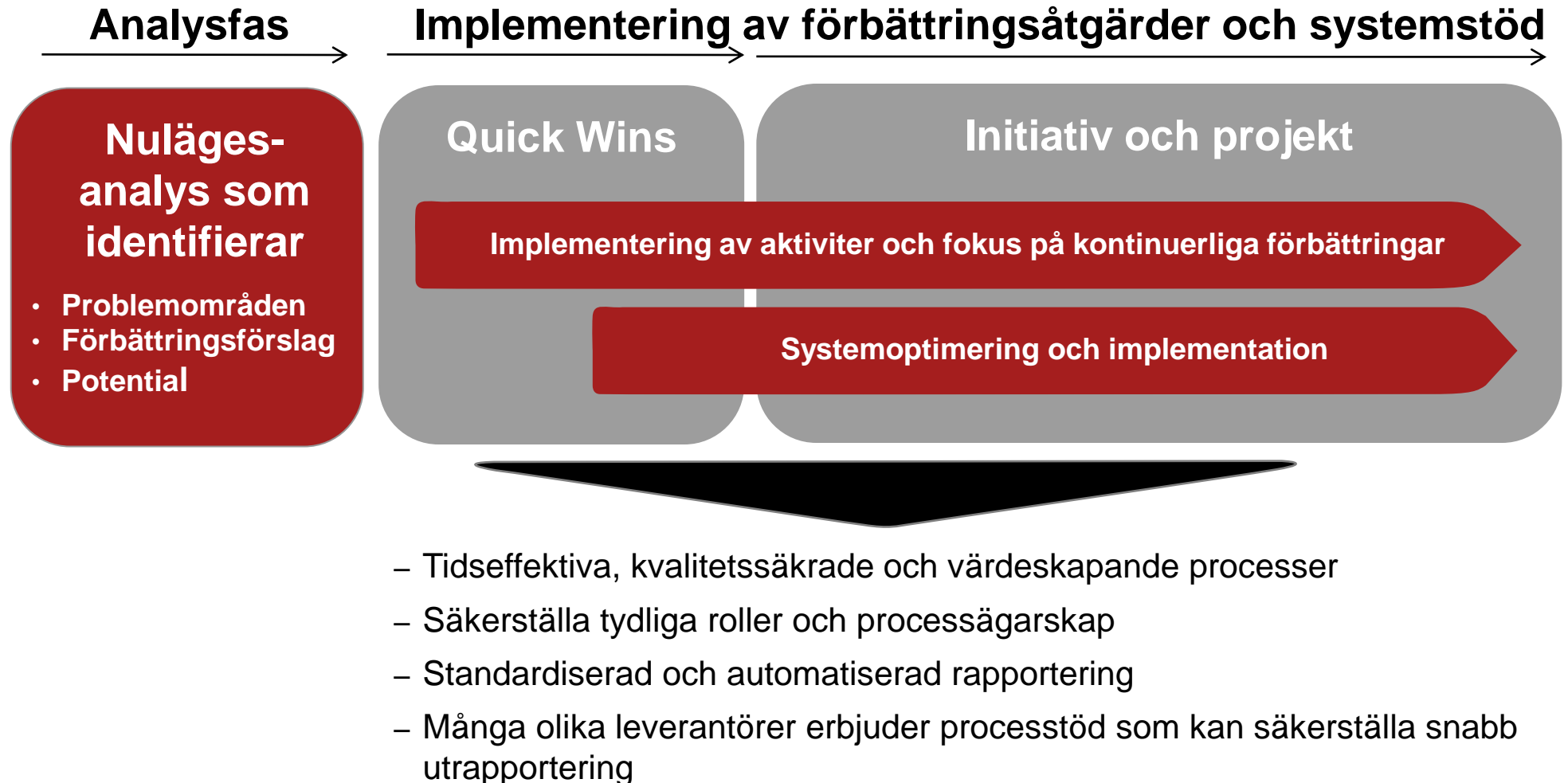
- Stängningsrutiner
- Avstämningar mellan förssystem och huvudbok
- **ÖRE**
- Tydliga roller och ansvar
- Systemstöd
- Antal justeringar och estimat

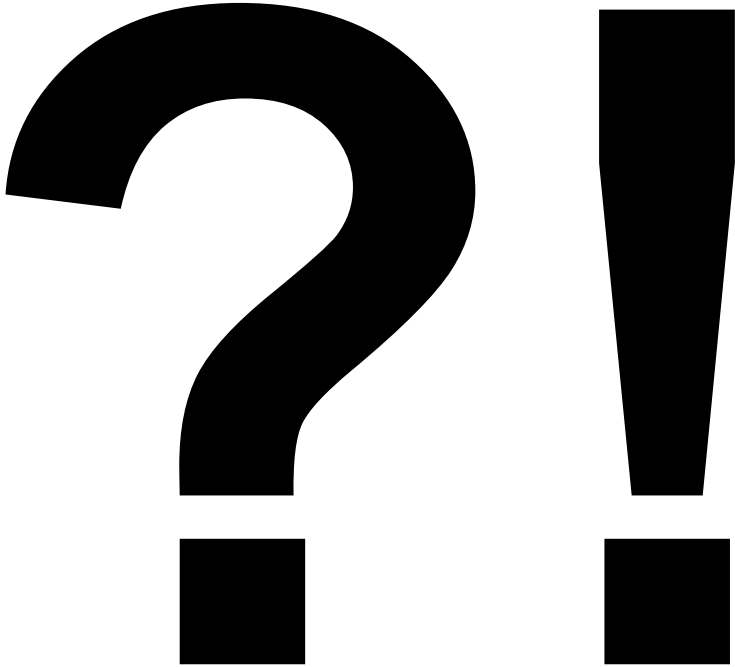
- Mappning mellan lokala och gruppens finansmodeller
- **TKR**
- Effektiva rutiner
- Nivå av automatisering
- Avstämningsprocessen;
 - Mellanhavanden
 - Specifikationer

- Nivå av automatisering
- Interna mellanhavanden
- **MKR**
- Kassaflöde
- Ledningsrapporter och legal rapportering
- Antal justeringar och estimat
- Datakvalité

- Tydliga roller och ansvar
- Effektiva rutiner
- Systemstöd
- **MDR**
- Rapportering
 - Ledningsrapporter
 - Rapporter till styrelsen
 - Legala rapporter
 - Externa rapporter

Effektivitet säkerställs genom att fokusera på förbättringsområden och implementera relevant systemstöd





Heléne Germundsdotter Öqvist
Manager

telephone
+ 46 70 558 53 91

e-mail
helene.oqvist@
capacent.se



Heléne has more than 25 years' experience from the financial industry, both as line manager and consultant, with extra strength in driving and implementing change projects and financial process improvements. As a professional, Heléne has held executive positions, including CFO and Treasurer.

