

Er din virksomhet klar for å kaste budsjettet?

→ Kom i gang med dynamisk styring



Point of view for SMB-markedet

A PwC Product

Innhold

Sammendrag	3
Intro	4
Dynamisk styring og utfordringene med klassisk budsjettstyring	5
Overgang til dynamisk styring	8
Kom i gang med dynamisk styring!	16
Caser: FINN.no, SpareBank1 Gruppen og RiksTV	18

PwC - Vil litt mer

Les mer om oss her: pwc.no/cfoservices

Sammendrag

Dynamisk styring (=beyond budgeting) er et konkurransefortrinn for din virksomhet fordi dere vil kunne agere raskere på endringer i markedet.

I dynamisk styring skilles prosessene tilknyttet målsetting, prognoser og ressursallokering - som i tradisjonell budsjettstyring er samlet i en prosess. Dette separeres for å sikre at virksomheten setter ambisiøse nok mål, har et rullerende og realistisk syn på fremtiden, og at man kontinuerlig allokterer ressurser til nyttige og verdiskapende aktiviteter.

I kjernen av dynamisk styring står tillitsbasert ledelse - hvor ansvar gis ut i organisasjonen til de som er tett på aktivitetene og har de beste forutsetningene til å ta gode avgjørelser.

Virksomhetens ledere, økonomiavdelingen, og andre som arbeider med mål, prognoser og handlingsplaner opplever gjerne at det er mer meningsfylt og motiverende med dynamisk styring. I større grad vil det frigjøres tid i økonomiavdelingen til å jobbe med mer verdiskapende aktiviteter som analyser, beslutningsstøtte og utvikling av forretningspartner-rollen.

Overgangen fra klassisk budsjettstyring til dynamisk styring kan være krevende. FINN.no, SpareBank1 Gruppen og RiksTV er eksempler på virksomheter som har klart denne overgangen på en god måte, og er gode rollemodeller for små- og mellomstore bedrifter som er nysgjerrige på dynamisk styring.

Arbeidet med dynamisk styring er en kontinuerlig prosess uten en klar slutt. Suksessfaktorer ved overgang til dynamisk styring er bla. at HR har en sentral rolle, forankring i ledelsen og involvering av hele organisasjonen. I tillegg anbefaler vi å designe overgangen 70-80% - før dere hopper ut i det og kaster budsjettene.

Intro



Kjære leser,

Vi har i denne rapporten satt fokus på dynamisk styring (el. beyond budgeting), og som vi mener vil være et konkurransefortrinn for din virksomhet. I kjernen av dynamisk styring ligger det et viktig prinsipp om tillit som vi i PwC setter spesielt høyt. Helt enkelt går det ut på å ha tillit til at ledere og medarbeidere tar riktige valg. Det er ofte slik at det er den som 'har skoen på', dvs. det er den lederen eller medarbeideren som kjenner kunden eller en bestemt utfordring best som ofte også har den beste forutsetningen for å ta gode valg om nettopp denne kunden eller denne problemstillingen. For å få til dette på en god måte må vi bevege oss bort i fra prinsippet om sentralisert styring og kontroll, noe som er selve kjernen i klassisk budsjettstyring.

Små og mellomstore bedrifter (SMB) utgjør mer enn 99% av alle bedrifter i Norge. SMB er helt sentrale for norsk økonomi, sysselsetting og lokalt samfunnsliv og det er derfor viktig at disse styres på en effektiv og god måte.

Vi har hatt gleden av å prate med tre store virksomheter som har hatt god erfaring med dynamisk styring og håper med dette at særlig små og mellomstore bedrifter lar seg inspirere av deres historier.

Jeg håper du synes rapporten er interessant, og tusen takk til SpareBank1 Gruppen, FINN.no og RiksTV, som her har delt med oss sine erfaringer med dynamisk styring! Jeg håper at denne rapporten og deres historier er til inspirasjon slik at også din virksomhet kommer i gang med dynamisk styring.

God lesning!

Fredrik Aaslestad

Leder av CFO Advisory i Risk, PwC Oslo

Dynamisk styring og utfordringene med klassisk budsjettstyring

I økende grad opererer vi i en dynamisk verden hvor omgivelsene endrer seg raskt. Det kan være endring i konkurransebildet, markedet, valuta-kurser, konjunktur med mer. Budsjettet er sjelden rigget for å håndtere slike endringer, og Covid-19 epidemien er et ekstremt eksempel på dette. Vanligvis lages budsjettet på høsten, eller til og med tidligere, og når det tas i bruk har det gått så lang tid at forutsetningene ofte er kraftig endret og ikke lenger relevante. Da ender man opp med avviksforklaringer som følger gjennom hele perioden og ikke nødvendigvis gir verdifull styringsinformasjon. I tillegg er budsjettprosessen svært tids- og ressurskrevende både for ledere og ikke minst økonomiavdelingen.

Dynamisk styring er virksomhetsstyring i en annerledes form enn det man tradisjonelt er vant til. Det handler om å bevege seg fra styring basert på kontroll og overvåking til en tillitsbasert og transparent styringsmodell. Dynamisk styring innebærer kulturendring på tvers av hele organisasjonen, ikke bare i økonomiavdelingen. Det handler også om å jobbe mot tydelige felles mål hvor beslutningene i større grad flyttes til de som er tett på aktivitetene.

Kvitt deg med budsjettet!

SpareBank1 Gruppen, FINN.no og RiksTV er gode eksempler på virksomheter som de siste årene har kvittet seg med budsjettet og gått over til dynamisk styring. Grunnene for å kvitte seg med budsjettet kan være mange, men fellestrekk vi ser er ofte at budsjettet er en rigid måte å fordele ressurser på, det tar ikke hensyn til endrede rammebetingelser og det er tidkrevende å lage og følge opp. Dynamisk styring vil for mange virksomheter være et godt alternativ til klassisk budsjettstyring.

En kunstig innretning med budsjett er at man forholder seg til kalenderåret som start og slutt. I begynnelsen av året har man lang tidshorisont, men når høsten kommer har man et kortere vindu. Man er jo ikke mindre interessert i å se 9-12 mnd fremover på høsten enn det man var i januar. I tillegg periodiserer og planlegger man for når penger skal brukes på hva, noe man sjelden kan forutse veldig eksakt ned på enkeltposter. Denne utfordringen har mange virksomheter løst ved å innføre 12-18 mnd rullerende prognoser.



Budsjett kan også fungere som en fast ramme for kostnader. Dette resulterer i at man bruker opp alle midlene som er tildelt fordi de er tilgjengelige og ikke nødvendigvis fordi de skaper verdi. Det fungerer da som et kunstig insentiv for forbruk. Kulturen kjennetegnes ofte med frykt for å få tildelt reduserte midler neste periode hvis man ikke bruker opp budsjettet. I forkant kan det utarte seg med lange forhandlinger i budsjettprosessen og et spill hvor budsjetteiere sikrer seg ved å overvurdere kostnader og holder tilbake på inntekter for å ha tilstrekkelig feilmargin. Mye av dette spillet skyldes nok også at budsjetteiere kan ha egeninteresse i form av incentivordninger som er knyttet til budsjettoppnåelsen. Hvis man har incentivordninger anbefales det derfor at de knyttes opp mot andre måleparametere enn budsjett.

Så lenge virksomheten når budsjettet er de fleste fornøyde - dette til tross for at det ganske sikkert er noen som burde ha brukt mindre og noen mer for å sikre den mest fornuftige bruken av virksomhetens ressurser. Når suksess måles mot budsjett i kombinasjon med avviksforklaring på hvorfor resultatene ikke ble som forventet foregående høst, gir det suboptimale insentiver og dårlig styringsinfo for veien videre.

Bedre oversikt over kostnader etter at budsjettet ble fjernet

Budsjettet oppleves gjerne som en tydelig og trygg ramme for eget handlingsrom. Det blir ofte (og feilaktig) argumentert for at den eneste måten å holde god oversikt på kostnader er gjennom detaljerte budsjetter. Videre gjøres avviksanalyser og det brukes tid på å forklare hvorfor det ikke ble som forutsatt i budsjettet. Denne fremgangsmåten er ugunstig da fokuset blir på det som har vært og ikke på hvor man er på vei. En av grunnene til at mange er skeptiske til å kvitte seg med budsjettet er bekymringen for å miste kontroll, og spesielt over kostnadene.



Tips til sunn kostnadskultur og god ressursbruk i virksomheten din

- Ressursbruk bør i størst mulig grad knyttes opp mot konkrete mål og aktiviteter
- Beslutning om større kostnader el. investeringer gjøres gjennom en kost-nytte vurdering
- Hvis nødvendig ha tydelige retningslinjer for spesifikke kostnadstyper
- Størst mulig åpenhet om hva ressurser brukes til
- Økonomiavdelingen har et spesielt ansvar for oppfølging av kvaliteten i regnskapet og bruker kostnads- og innsiktsanalyser aktivt som sparringspartner med ledere
- Ta i bruk interne og/eller eksterne benchmarks for å måle utvikling, og bruk gjerne relative KPI'er
- Rapportering og oppfølging bør ha hovedfokus på utviklingen fremover og ikke bare på historisk informasjon

Dette var også en bekymring i FINN.no, men CFO Sara Andrén-Johansen forteller at de fremdeles har veldig god oversikt over kostnadene, og kanskje til og med bedre nå enn før de fjernet budsjettene. I stedet for å bruke tid på å forklare budsjettavvik, som de brukte svært mye tid på tidligere, ser nå istedet FINN.no på utvikling mot fjoråret - samt hvordan man ligger an på måloppnåelse. Kostnadsbruken korrelerer med utviklingen på topplinjen og er ikke basert på en ramme fra i fjor og det betyr også at det er viktig å ha mest mulig fleksibilitet i kostnadsbasen.

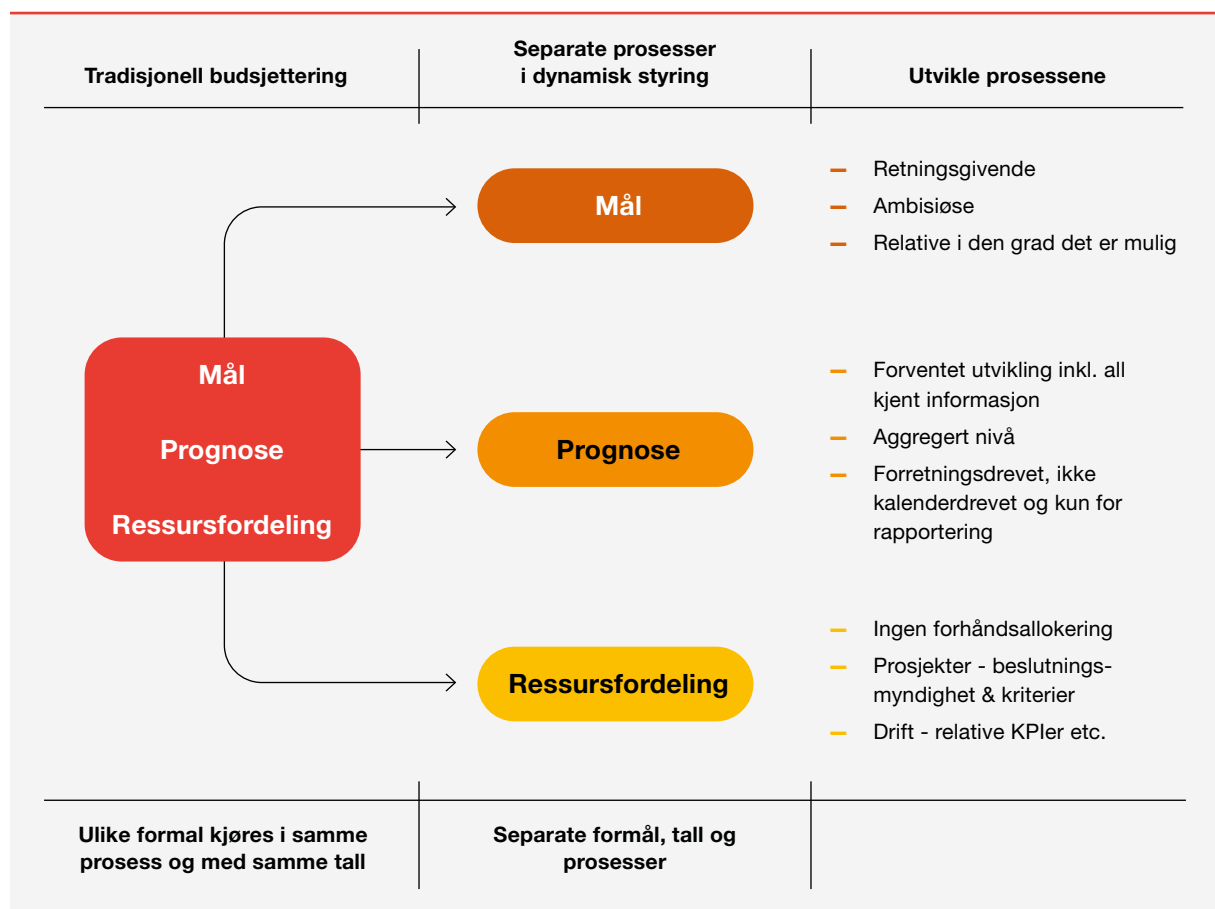
I tillegg sier hun: "I forkant av implementeringen var vi redde for en stor kostnadsøkning, men i realiteten endte vi med en betydelig kostnadsbesparelse. Noe som mest sannsynlig skyldtes at ledere ikke opplevde at de hadde et dedikert budsjett som de skulle bruke opp."



Men hvordan skal ledere vite hvor mye de kan bruke uten et budsjett å forholde seg til? Vi kommer tilbake til det.

Overgang til dynamisk styring

Dynamisk styring handler om mer enn å bare erstatte budsjettene med rullerende prognoser. Man jobber med hele planprosessen fra et annet perspektiv. Tradisjonelt har mål, prognose og ressursfordeling vært dekket av budsjettet gjennom en samlet prosess og med ett tall for alle tre formålene. Som illustrert under vil man i en dynamisk styringsmodell skille mål, prognose og ressursfordeling i separate prosesser og formål.



1 Mål

Målene skal vise i hvilken retning virksomheten ønsker å utvikle seg og være til hjelp når ulike prosjekter og initiativ skal prioriteres. De bør være ambisiøse og motiverende, og i den grad det er mulig, relative. Eksempelvis vil et absolutt kostnadsmål være suboptimalt i tilfelle inntektene svikter, på samme måte som det kan være rom for økte kostnader hvis inntektene blir høyere enn forventet.

2 Rullerende prognoser

Prognoser skal si noe om forventet utfall gitt all tilgjengelig og relevant informasjon. Man må ikke gå i fallgruben og lage en prognose for å treffe målet. Det er derfor viktig å understreke at prognosen skal være “brutalt ærlig”, som man sier hos SpareBank1 Gruppen. Prognosen skal danne grunnlag for iverksetting av tiltak for å tette eventuelle gap mellom prognose og mål.

Et viktig element er hvor granulert prognosen skal være. Det kan være fristende å legge det på samme detaljnivå som man har hatt i budsjettet, men da mister man fleksibilitet og det øker risikoen for å ikke treffe riktig inntekts- og kostnadsnivå. Det er for eksempel mer treffsikkert å lage inntektsprognose for en hel produktgruppe enn for hvert enkelt produkt. Man må også vurdere for hvilken periode man lager prognose (12-18 mnd rullerende er vanlig), hvor ofte den skal oppdateres og av hvem. Det er vanlig at økonomiavdelingen er ansvarlig koordinering og kvalitetssikring av prognosen, med da hovedsakelig basert på input fra fag- og linjeledere som sitter nær driften. Dette er også tett knyttet til utviklingen av rollen som forretningspartner som vi kommer tilbake til.

3 Ressursfordeling

Dette handler om hvordan midler skal fordeles og prioriteres når det ikke gjøres på forhånd i et budsjett. Et utgangspunkt kan være “business as usual” og først ved behov for større tiltak og aktiviteter må diskusjoner og prioriteringer gjøres. For mange virksomheter vil f.eks årsverk og markedsmidler være kritiske ressurser. Det kan også handle om prioritering av investeringer for at virksomheten skal være robust for fremtiden. Et eksempel er en virksomhet under høyt kostnadspress hvor prognosen viser negativ utvikling av inntektene. Ett tiltak kan være å overføre mer ressurser til salgsavdelingen. Da trenger virksomheten prosesser og beslutningsfora for å omprioritere midler til dette. Et slikt fora kan være business review, egne prioriteringsforum og lignende.



Det å implementere dynamisk styring i en virksomhet kan virke komplisert og lite håndfast. Man har kanskje en god forståelse av hva det er i teorien, men hvordan man faktisk operasjonaliserer det og bruker det til daglig kan fremstå noe mer uklart og litt vanskelig å "angripe".

Derfor er det viktig med grundig planlegging av prosessen i forkant av selve implementeringen. Én tilnærming er å dele implementeringen opp i delprosjekter eller arbeidsstrømmer noe SpareBank1 Gruppen hadde god erfaring med da de startet med dynamisk styring i 2009. De etablerte prosjekter innenfor rullerende prognoser, benchmarking og ligatabeller, bonus og incentiver, samt kultur og organisasjon.

Viktig med forankring i ledelsen og involvering av HR

Dynamisk styring kan se ulikt ut basert på type selskap, bransje, størrelse, struktur osv, men det er likevel noen fellestrekk som kan være nyttig å ta med seg i prosessen. Et viktig utgangspunkt er forankring i toppledelsen og organisasjonen. Både FINN.no, SpareBank1 Gruppen og RiksTV understreker viktigheten av dette. Grundig og god kommunikasjon er en suksessfaktor. FINN.no startet blant annet med en «ambassadørrunde»



i alle fora hvor ledere og medarbeidere møttes; ledergrupper, fagforum, fellesmøter og lignende. Dynamisk styring er et konsept som vil være nytt for mange og det vil være behov for modning av budskapet i organisasjonen.

For å komme videre er det avgjørende at dynamisk styring ikke kun er et prosjekt for økonomiavdelingen, men noe som inkluderer hele virksomheten. Få derfor med HR tidlig i prosessen da dette er en endringsprosess som involverer hele organisasjonen. Det er også det gjennomgående rådet fra de som har vært gjennom det. CEO i SpareBank1 Gruppen, Sigurd Aune, sier "Prosjektet som omhandlet kultur og organisasjon var nok det mest krevende fordi implementering av dynamisk styring egentlig handler om kulturendring og nye måter å utøve ledelse på. Og selv om dette var ett av fire implementeringsprosjekter, så er det åpenbart at dette ikke er et prosjekt med definert start og slutt, men en kontinuerlig endringsprosess."

Dynamisk styring er altså noe som må jobbes med fra flere vinklinger; fra det litt "myke" som omhandler kultur og tankesett til det konkrete som eks. rullerende prognoser.

Noe av det første de fleste ledere (dvs.budsjetteiere) blir usikre på er hvordan en dynamisk styringsmodell vil påvirke deres hverdag i praksis og særlig spørsmål som; «hvordan vet jeg hvor mye jeg eller avdelingen min kan bruke?» «Hvordan skal vi opprettholde kontroll?». En viktig forutsetning er at det er tydelig strategi med tilhørende mål og handlingsplaner som angir retning for hvor man skal. Når en leder så skal vurdere en aktivitet eller investering skal strategi og handlingsplanene være retningsgivende. En del av slike vurderinger handler om at man ikke skal gjennomføre fordi man har midler til det, men spørre seg om det er riktig å gjøre. Vil det skape verdi og kan man forsvare ressursbruken?

Tenk "våre penger" og ikke "mitt budsjett"

I RiksTV var det flere som fikk en opplevelse av å 'miste penger', og dette er en tankegang de fremdeles jobber med å snu. CFO i RiksTV, Helena Müller sier "Vi jobber kontinuerlig med at vi hele tiden skal tenke "våre penger" og hvilke effekter vi ønsker å oppnå sammen, fremfor "dine" og "mine" penger."

Andrén-Johansen i FINN.no, møtte de samme spørsmålene og kan i etterkant vise til god erfaring i praksis: "Vi fjernet budsjetter knyttet til reise. Det var et av de områdene som vi i økonomiavdelingen var mest skeptiske til i forkant, hva ville skje når det ikke var et budsjett å forholde seg til? Vi guidet ansatte om å bruke minst mulig og bestille billigste alternativ osv. Det viste seg å være helt uproblematisk. Hvis noen misbruker denne tilliten så tar vi det med vedkommende direkte, men det har det i liten grad vært behov for."



Dette viser noe av det positive med å styre pengesekken basert på tillit heller enn kontroll. Når medarbeidere får friere tøyler er det ikke gitt at de misbruker tilliten.

Tradisjonelt har bonus vært knyttet mot budsjettoppnåelse. Hva skal være grunnlag for bonus uten budsjetter å måle mot? Dynamisk styring er basert på tillit, oppnåelse av og kontinuerlig arbeid mot felles mål så hvordan kan en insentivordning se ut i en dynamisk verden? Skal man fortsette med bonus i det hele tatt?

Forsterket lagånd da de sluttet med budsjett

Aune i SpareBank1 Gruppen mener følgende: ”Før implementering av dynamisk styring var bonuser og overskuddsdeling knyttet til graden av budsjettoppnåelse. Ettersom vi avvirket budsjetter måtte vi finne en alternativ modell. I den sammenheng var vi helt klare på at vi ikke måtte knytte bonuser opp mot prognosene. Derfor fikk vi på plass en overskuddsdelingsmodell for alle ansatte, som var knyttet direkte opp til vår plassering i ligatabellene og således en direkte måling mot våre konkurrenter. Dette forsterket lagånden og bidro også til at ansatte i større grad ble opptatt både av våre og konkurrentenes resultater. Bonusordningene ble imidlertid avvirket med virkning fra 2015”.

Müller forteller: “I RiksTV tror vi på indre motivasjon hos våre ansatte, hvilket også er i tråd med våre smidige prinsipper, og vi avvirket vår bonusordning i 2019 mot en korrigering i lønnsnivå. Vi opplevde ikke motstand hos våre ansatte da vi avvirket bonusordningen.”

FINN.no har en bonusordning som er prestasjonsbasert, og Andén-Johansen forteller at alle ansatte er inkludert og jobber mot det samme målet: "Det er viktig å se på insentivmodellene i forbindelse med innføring av dynamisk styring, de bør harmoniseres sånn at alle i selskapet drar i samme retning. Det er kun gjort unntak for selgerne i selskapet, som har en individuell bonusordning."

Kommunikasjon av status og resultater er selvfølgelig også en viktig del av dynamisk styring, men vil ha et litt annet perspektiv og granulering enn det mange er vant til fra tradisjonell rapportering. Her handler det om å skifte fokus fra 'avvik mot budsjett' til å analysere utviklingen og farten man har mot mål og targets. Vil virksomheten nå målene med dagens fart og aktivitet? Her er det avgjørende at man har en realistisk prognose som inkluderer tilgjengelig informasjon da den vil være avgjørende for om det er nødvendig å iverksette tiltak. Hvordan er avvik mot fjoråret? KPI'er med relative mål og interne benchmarks er gode verktøy i dette arbeidet.



Forretningspartner-rollen

«Modne økonomifunksjoner tar i større grad rollen som forretningspartner. En forretningspartner fokuserer på å tilby proaktiv beslutningsstøtte og å utfordre virksomheten til å bli bedre»

Fredrik Aaslestad, leder CFO Advisory

Mer tid til innsikt, analyser og annet verdiskapende arbeid

For å sikre gode analyser og prognoser er det viktig med god kommunikasjon mellom økonomiavdelingen og resten av organisasjonen. En controller i en forretningspartner-rolle vil ha gode forutsetninger for dette. Etablering av fora for deling og diskutering av analyse, innsikt og hands on-informasjon mellom økonomi og fagledere er gull verdt.

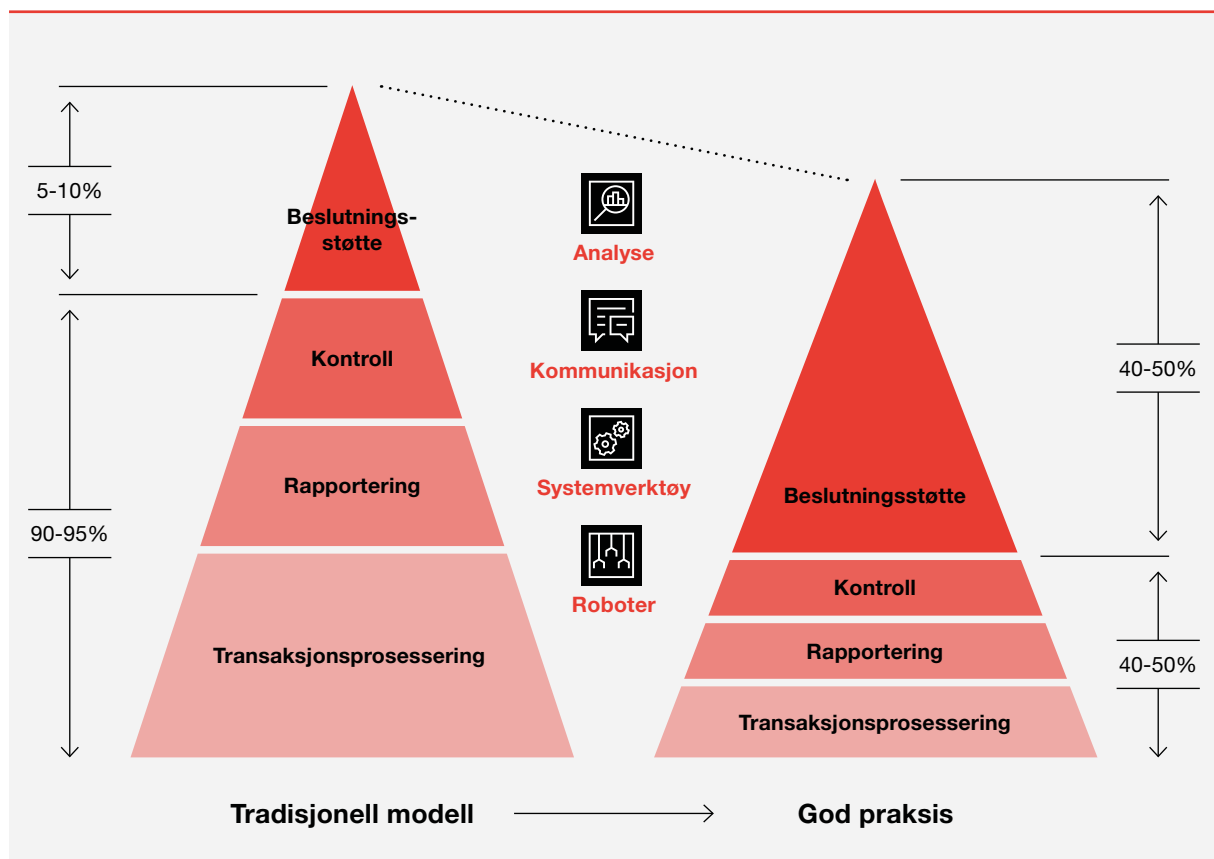
Både RiksTV og FINN.no er tydelige på at dynamisk styring har ført til en mer spennende og verdiøkende controller-rolle.

“ Det er i dag en helt annen måte å jobbe som business controller i RiksTV sammenlignet med tiden før implementeringen av dynamisk styring. Det er en mye bedre og mer givende arbeidshverdag. At vi ikke lenger bruker tid på budsjettering og avviksanalyser har frigjort mye av controllerens tid som nå i stedet benyttes til mer verdiskapende aktiviteter for selskapet. Dette har resultert i at controllerne i dag er mye tettere på forretningen sammenlignet med tidligere. Dette setter de i stand til å utfordre, samt være gode forretningspartnere for lederne våre.”

Helena Müller, CFO i RiksTV

FINN.no delte sin økonomiavdeling i to; Financial Controllere (FC) i den ene og Business Controllere (BC) i den andre. Andrén-Johansen forteller: "Dette ga mye tydeligere og dedikerte roller i avdelingen. FC'ene fikk mer tid til å jobbe preventivt med prosesser, internkontroll, regnskapsanalyser, balanse- og regnskapskontroll. BC'ene har på sin side fått frigjort mye tid som de tidligere brukte på arbeid knyttet til budsjettering og som nå kan benyttes til innsiktsanalyser og tiltak for perioden som kommer. BC'ene fungerer nå mer som forretningspartnere for ledere sammenlignet med tidligere. Det er en mer "hands on approach" og mer verdiskapende for virksomheten. BC'ene bruker nå mye mer tid på å snakke med markedsdirektørene og ledelsen, utarbeide trend forecasts og fokusere på hvilke aktiviteter som må til for å tette gapet mellom der man er på vei og dit man ønsker å komme - "closing the gap."

Dette fremkommer også tydelig frem i modellen under: I en situasjon hvor økonomiavdelingen bruker mindre tid på tradisjonelle oppgavene som for eksempel budsjettering, vil man frigjøre kapasitet til å jobbe med analyser, beslutningsstøtte og annen type verdiskapende arbeid - som er sentralt i forretningspartner-rollen.



Dynamisk styring ga trivsel og gode jobbsøkere

Denne endringen i måten å jobbe på vil gjøre økonomirollen mer givende og spennende. Dette gjenspeiler seg gjerne ved ansettelsesprosess og trivsel på arbeidsplassen. FINN.no bekrefter at dynamisk styring er et konkurransefortrinn ved rekruttering. FINN.no skårer høyt på medarbeidertilfredshet og er kjent for å ha et flott arbeidsmiljø. Andrén-Johansen mener at dynamisk styring passer godt inn i kulturen til FINN.no og er en av mange ting som gjør dem til en attraktiv arbeidsgiver. Når de utlyser nye stillinger i økonomiavdelingen presiserer de at de bruker dynamisk styring, fordi det stiller andre kompetansekrav og tiltrekker en annen type kandidater.

12 prinsipper for å lykkes med dynamisk styring:

LEDELSESPRINSIPPER	STYRINGSPROSESSER
Formål: Prioriter få, klare mål og verdier, ikke styr på detaljer	Koordinering: Koordiner samhandling kontinuerlig og dynamisk, ikke gjennom årlige planleggingssykluser.
Verdier: Led gjennom felles verdier og sunn fornuft, ikke gjennom detaljerte regler og kontroll	Mål: Sett relative mål på kontinuerlig forbedring, ikke forhandle faste kontrakter.
Transparens: Tilrettelegg for åpen informasjon, ikke begrensn informasjonen hierarkisk.	Planlegging: Skap en kontinuerlig og inkluderende planleggingsprosess, ikke en top-down årlig prosess.
Organisasjon: Dyrk en sterk følelse av tilhørrelse og organiser rundt smidige og ansvarlige team, ikke gjennom sentraliserte funksjoner.	Ressurser: Gjør ressurser tilgjengelige ved behov, ikke gjennom årlige budsjettbevilgninger.
Selvstyre: Stol på mennesker og gi dem tillit og evnen til å handle, ikke detaljstyr dem.	Prestasjonsevaluering: Evaluer prestasjon holistisk og med feedback fra kollegaer for læring og utvikling, ikke bare basert på målinger og med formål om belønning.
Kunder: Skap fokus på kunder hos alle medarbeidere, ikke på hierarkiske relasjoner.	Belønning: Belønn felles suksess basert på relativ måloppnåelse, ikke faste mål.

Kom i gang med dynamisk styring!

Dynamisk styring er ikke en modell man designer ferdig og implementerer i en strengt avgrenset tidsperiode. Mye av veien blir til mens man går, og har man ca. 70-80% klart er det nok til å sette i gang. Det er en iterativ prosess som vil kreve tilpasninger underveis og hvor man kontinuerlig jobber med å bli bedre.

En virksomhet med en dynamisk styringsmodell er fremoverlent og vil evne å endre seg og agere raskere på endringer i markedet. Det skal på sikt gi konkurransefortrinn. Vi lever nå til de grader i en skiftende verden og vi tror at dynamisk styring vil være en suksessfaktor for å lykkes i fremtiden!

Vi tror at dynamisk styring passer spesielt godt for små og mellomstore bedrifter, særlig fordi mindre bedrifter ofte er mer utsatt for markeds-svingninger, og at det ofte er mindre komplekst å implementere dynamisk styring i en mindre bedrift enn i en større virksomhet.

Ta gjerne kontakt med oss i PwC hvis du er nysgjerrig på å vite mer om dynamisk styring.



FINN.no, SpareBank1 Gruppen, RiksTV og PwC deler her sine beste tips til dynamisk styring:

- Etabler en visjon om hva virksomheten ønsker å oppnå
- Få ledergruppen og styret med på laget tidlig i prosessen
- Snakk med de som har erfaring med implementering
- Involver HR avdelingen fra start
- Design løsninger som er “gode nok”, kom i gang og ikke fortsett parallelt med budsjetter
- Involver hele organisasjonen og unngå at endringen kun eies av økonomiavdelingen eller noen få nøkkelpersoner
- Husk at innføring av dynamisk styring er en kontinuerlig prosess uten en definert slutt
- Tidsbruk knyttet til implementering må ikke undervurderes - det tar gjerne mer tid enn forventet! Ta små skritt om gangen og anerkjenn at det tar tid
- En vellykket implementering innebærer en kulturendring og hvor en tillitsbasert kultur er sentral



Marianne Brusdal

Partner, leder CFO Services
952 60 702
marianne.brusdal@pwc.com



Trine Haugvaldstad

Senior Manager
906 22 557
trine.haugvaldstad@pwc.com



Fredrik Aaslestad

Direktør, leder CFO Advisory
952 60 498
fredrik.aaslestad@pwc.com



Andrea Groszkova

Manager
417 67 517
andrea.groszkova@pwc.com



Caser: FINN.no, SpareBank1 Gruppen og RiksTV



Sara Andrén-Johansen
CFO i FINN.no

Firmainformasjon (pr. 31.12.19):

Antall ansatte: 459

Driftsinntekter: MNOK 2.013

Ord. res. før skatt: MNOK 939

“Vi startet med implementeringen av dynamisk styring i FINN.no i 2017, men nysgjerrigheten for dynamisk styring startet lenge før den tid. Bjarte Bogsnes var tidlig hos ledergruppen og fortalte om dynamisk styring og de grunnleggende prinsippene, og økonomiavdelingen hadde også begynt med research men det tok litt tid før vi kom i gang”.

Vedrørende hva FINN.no gjorde for å komme i gang med implementeringen, svarer Sara følgende;

“For å komme ordentlig i gang og introdusere ny styringsmodell til alle i organisasjonen brukte vi mye tid sammen med lederne, og vi hadde for eksempel fellesfrokoster hvor alle kunne stille spørsmål. Ledergruppen i FINN.no var også entusiastiske og vi fikk selskapet med oss. Generelt møtte vi lite motstand ved lansering. Om man tar seg tid til å forklare dynamisk styring er det vanskelig å være uenig i teorien. Den tar også utgangspunkt i at vi ønsker å delegerer mest mulig beslutninger ut i organisasjonen og en grunnleggende tiltro til medarbeiderne. De største utfordringene kom da vi faktisk skulle jobbe annerledes.”

“Det første året etter implementeringen var en stor overgang og det var absolutt noe usikkerhet blant de ansatte rundt hvordan denne nye styringsmodellen fungerte i praksis. I første omgang begynte vi med å lage ‘high level targets’ (aggregerte mål) i stedet for budsjett på enkeltposter. De ansatte hadde mange spørsmål til hva man hadde midler til og ikke. Når vi svarte at de måtte vurdere om de skulle prioritere en samling eller innkjøp, ikke spørre om de hadde budsjett til det, skapte det usikkerhet.

I forkant av implementeringen var vi redde for en stor kostnadsøkning, men i realiteten endte vi med en betydelig kostnadsbesparelse. Noe som mest sannsynlig skyldtes at ledere ikke opplevde at de hadde et dedikert budsjett som de skulle bruke opp. Videre sier hun; “Det første året utarbeidet og brukte vi budsjettet parallelt med disse aggregerte målene. Dette anbefaler jeg i utgangspunktet ikke - det beste er å hoppe rett ut i det.”

I forkant av implementeringen brukte FINN.no allerede OKR-metodikk*, hvilket for dem nå er en viktig del av den dynamiske styringen. FINN.no benytter seg nå av ‘targets’ (ambisiøse mål) og ‘trend forecasts’ (prognoser) som styringsverktøy, og jobber etter en ‘close-the-gap’-metodikk. Dette innebærer at de fokuserer på å tette gapet mellom dit prognosene tilsier at de er på vei og dit de ønsker å komme. “Ambisiøse mål har fungert veldig godt for oss, vi har snudd en negativ trend og ikke minst skapt entusiasme og stolthet over hva vi får til sammen i FINN.no”.

Selv om det var litt usikkerhet i starten, så er det Saras opplevelse at det ikke tok lang tid før FINN.no tilpasset seg til den nye måten å tenke på;

“Vi fjernet budsjetter knyttet til reise. Det var et av de områdene som vi i økonomiavdelingen var mest skeptiske til i forkant, hva ville skje når det ikke var et budsjett å forholde seg til? Vi guidet ansatte om å bruke minst mulig og bestille billigste alternativ osv. Det viste seg være helt uproblematisk. Hvis noen misbruker denne tilliten så tar vi det med vedkommende direkte, men det har det i liten grad vært behov for.”

Sara mener at de fremdeles har veldig god kostnadskontroll, og kanskje til og med bedre enn før de fjernet budsjettene. I stedet for å bruke tid på å forklare budsjettavvik, som de brukte svært mye tid på tidligere, ser nå istedet FINN.no på utvikling mot fjoråret - samt hvordan man ligger an på måloppnåelse. Kostnadsbruken korrelerer med utviklingen på topplinjen og er ikke basert på en ramme fra i fjor og det betyr også at det er viktig å ha mest mulig fleksibilitet i kostnadsbasen.

“Vi er et vekstselskap som er i en fase hvor vi investerer, vi vil få ut et enda bedre produkt og bygge en større portefølje av konsepter. Når et selskap vokser på topplinjen er det litt mindre press på kostnadene, men det er viktig å understreke at vi har veldig god kostnadskontroll. Man må lære seg å leve uten alle detaljene. I starten var det uvant å ikke kunne sammenligne tall mot et budsjett. Det hadde tidligere nesten vært som en fasit på hvordan hvert månedsregnskap skulle se ut. Det handler om å endre hele mindsettet rett og slett, se på det store bildet og hele tiden korrigere retningen basert på det vi vet.”

Som en del av endringene i forbindelse med innføring av dynamisk styring ble økonomiavdelingen delt i to avdelinger - Financial Controllere (FC) i den ene og Business Controllere (BC) i den andre.

*Objectives and Key Results



“Dette ga mye tydeligere og dedikerte roller i avdelingen. Finance controll-erne fikk mer tid til å jobbe preventivt med prosesser, internkontroll, regnskapsanalyser, balanse- og regnskapskontroll. Business controllerne har på sin side fått frigjort mye tid som de tidligere brukte på arbeid knyttet til budsjettering og som nå kan benyttes til innsiktsanalyser og tiltak for perioden som kommer. BC'ene fungerer nå mer som forretningspartnere for ledere sammenlignet med tidligere. Det er en mer “hands on approach” og mer verdiskapende for virksomheten. BC'ene bruker nå mye mer tid på å snakke med markedsdirektørene og ledelsen, utarbeide trend forecasts og fokusere på hvilke aktiviteter som må til for å tette gapet mellom der man er på vei og dit man ønsker å komme - “close the gap.”

FINN.no har en bonusordning som er prestasjonsbasert, alle ansatte er inkludert og jobber mot det samme målet. Det er viktig å se på insentivmodellene i forbindelse med innføring av dynamisk styring, de bør harmoniseres sånn at alle i selskapet drar i samme retning. Det er kun gjort unntak for selgerne i selskapet, som har en individuell bonusordning.

“Både jeg og ledelsen er fornøyd med hvordan det har gått, og vi har aldri vurdert å gå tilbake til klassisk budsjettering. Vi må likevel jobbe kontinuerlig med å bli enda bedre innen dynamisk styring. Vi jobber hele tiden med å ha fokus fremover og ikke bakover, samt å få en lengre tidshorisont fremfor å fokusere for mye på kalenderåret.”

FINN.no skårer høyt på medarbeidertilfredshet og er kjent for å ha et flott arbeidsmiljø. Sara mener at dynamisk styring passer godt inn i kulturen til FINN.no og er en av mange ting som gjør dem til en attraktiv arbeidsgiver. Når de utlyser nye stillinger i økonomiavdelingen presiserer de at de bruker dynamisk styring, det både stiller andre krav og attraherer en annen type kandidater.

FINN.no er en del av Schibsted, og var pilot for å iverksette dynamisk styring for konsernet. Samtidig fortsatte resten av Schibsted med budsjettet. Dette skapte noen utfordringer, og Saras anbefaling til andre virksomheter er klar; “Dersom man er del av et konsern, så anbefaler jeg på det sterkeste å gjøre overgangen til dynamisk styring for alle selskaper samtidig, det er viktig å ha det samme rammeverket og forståelse for hvordan man styrer selskapet internt og mot eierne”.

På spørsmålet om hun har tips til andre virksomheter som vurderer å gå over dynamisk styring, er Saras oppfordring klar: “Mitt råd er å hoppe i det, dere kommer ikke angre! Det er så mange fordeler med dynamisk styring, det viktigste for oss er at vi som selskap ser mer fremover og ikke minst at økonomistyringen henger bedre sammen med strategien.





Sigurd Aune
CEO i SpareBank1 Gruppen

Firmainformasjon (pr. 31.12.19):

Antall ansatte: 1 363

Sum netto inntekter: MNOK 25.797

Ord. res. før skatt: MNOK 1.581

SpareBank1 Gruppen begynte implementeringen av dynamisk styring i 2008. Daværende konsernsjef Eldar Mathisen ønsket å utfordre de eksisterende styrings- og budsjettprosessene i organisasjonen. Han hentet inspirasjon fra blant annet Handelsbanken og sin tidligere arbeidsgiver der han også hadde vurdert implementering av en styringsmodell som bygget på prinsipper og tenking fra Handelsbanken og Beyond Budgeting. Dette innebærer blant annet at man fjerner budsjett som styringsverktøy, noe som møtte en del motstand i deler av organisasjonen. Han kom skeptikerne i møte og foreslo blant annet følgende - "Hvis dere, etter å ha prøvd å styre uten bruk av budsjetter, og opplever at dette ikke fungerer, så lover jeg at vi skal gå tilbake til budsjettene igjen." En rekke eksterne foredragsholdere ble invitert inn i ulike lederfora; blant annet Lennart Francke (tidl CFO i Handelsbanken), Jan Bergstrand (Handelshøyskolen i Stockholm) og Bjarte Bogsnes (StatoilHydro/ Equinor). Dette synliggjorde for organisasjonen at det er fullt mulig å styre store organisasjoner uten bruk av budsjetter, samtidig som ledere og ansatte fikk innsikt i øvrige prinsipper i Beyond Budgeting, og dermed også ble bevisst at implementering av dynamisk styring innebærer langt mer enn å fjerne budsjettene.

"Vi har nå operert med Dynamisk styring i vel 10 år, og det har ikke vært verken behov for eller ønske om å gå tilbake til klassisk budsjettstyring".

Gjennom å implementere dynamisk styring ønsket vi å få på plass et tillitsbasert system uten budsjetter, og hvor målet var å være 'best på det meste' ift. markedet og konkurrentene våre. Sistnevnte var et sentralt element ved innføringen. Når vi ikke lenger skulle bruke budsjett og budsjettoppnåelse som målestokk på gode prestasjoner, så måtte vi finne alternative mål og benchmarks. Og i bunn og grunn handler det om å gjøre det bedre enn våre konkurrenter, langs mange dimensjoner. Ved implementering av dynamisk styring, basert på prinsippene i Beyond Budgeting, etablerte vi fire forskjellige hovedprosjekter; rullerende prognoser, benchmarking og ligatabeller, bonus og incentiver, samt kultur og organisasjon. Når det gjelder bruk av rullerende prognoser som styringsverktøy, så er det en forutsetning for å lykkes med dette at man klarer å skape en kultur for at disse er brutalt ærlige, dvs. at de må gi den hele og fulle sannheten om hvor vi er på vei basert på hvor vi er i dag og de

valgene som er tatt. Det innebærer at også alle dårlige «nyheter» må være med i prognosen. Hvis man ikke kan stole på at prognosene er brutalt ærlige, så mister de sin funksjon som styringsverktøy. Hvis prognosene viser at man ikke vil oppnå målene, så må dette utløse tiltak. En god prognose er en prognose som utløser handling. Den må ikke «pyntes» for å tilfredsstille ledelsen og styret..

Når det gjelder benchmarking er det viktig å tørre å sette ambisiøse og relative mål. Ligatabeller der vi med jevne mellomrom sammenligner oss på konkurrenter på viktige parametere har vært for oss fordi resultatene våre er relative og benchmarking mot våre konkurrenter forteller oss om våre resultater er gode eller ikke.

Før implementering av Dynamisk styring så var bonuser og overskuddsdeling knyttet til graden av budsjettoppnåelse. Ettersom vi avvirket budsjetter så måtte vi finne en alternativ modell. I den sammenheng var vi helt klare på at vi ikke måtte knytte bonuser opp mot prognosene. Derfor fikk vi på plass en overskuddsdelingsmodell for alle ansatte, og som var knyttet direkte opp til vår plassering i ligatabellene og således en direkte måling mot våre konkurrenter. Dette forsterket lagånden og bidro også til at ansatte i større grad ble opptatt både av våre og konkurrentenes resultater. (Det er mange synspunkter på bruk av bonus og ulike modeller for overskuddsdeling, og jeg skal ikke gå inn på disse her. Men jeg kan opplyse om at vi med virkning fra 2015 avvirket våre bonusordninger.)

Prosjektet som omhandlet kultur og organisasjon var nok det mest krevende fordi implementering av dynamisk styring egentlig handler om kulturendring og nye måter å utøve ledelse på. Og selv om dette var ett av fire implementeringsprosjekt, så er det åpenbart at dette ikke er prosjekt, med definert start og slutt, men en kontinuerlig endringsprosess. Et viktig element er en mer desentralisert ledelsesmodell basert på tillit og delegering av ansvar ned i organisasjonen til de som er nærmest kundene. De som har «skoen på» og er nærmest utfordringene er antageligvis også de som er best i stand til å foreslå løsninger på problemene. For våre ledere

innebar det en overgang mot en mer veiledende lederstil som blant annet innebærer at en leder i langt større grad skal stille spørsmål enn å ha alle svarene. Det betyr også at ledere må «slippe ansatte fri» og gå bort fra detaljstyring.

I implementeringsfasen involverte vi også HR-avdelingen, men sett i ettertid burde dette blitt gjort på et tidligere tidspunkt ettersom det etter hvert ble klart at implementeringen primært handler om



kulturendring og lederutvikling, og i langt mindre grad om implementering av nye verktøy og prosesser. Jeg vil derfor anbefale å få HR på banen så tidlig som mulig i endringsfasen. Dynamisk styring må blant annet prege ansettelsesprosesser, programmer for nyansatte og lederutvikling, og da er det helt avgjørende å ha med HR og involvere de så tidlig som mulig.

Det er også veldig viktig å få både CEO og øvrig ledelse med på laget, fordi dette er noe de virkelig må ønske for at man skal kunne komme ordentlig "ut fra hoppkanten" og for å lykkes med gjennomføringen. Endringen må skje i hele organisasjonen, og for å få til det så må ledelsen virkelig ønske en slik endring, og den må ha nødvendig stamina og tålmodighet til å «stå gjennom» endringsprosessen.

Reisen vår begynte i 2009, men dette er ikke et prosjekt som bare påbegynnes og avsluttes. Overgang til og bruk av dynamisk styring er en kontinuerlig prosess og vi jobber fremdeles med å bli bedre og bedre. Det tar tid å endre kultur og hele mindsettet. Men jeg vil absolutt anbefale å vurdere dynamisk styring som et alternativ til klassisk virksomhetsstyring. Vi har spart tid, (for eksempel ifm utarbeid av budsjetter), men det viktigste er at de prosessene som har erstattet budsjettprosessen oppleves som mer verdiskapende.

RiksTV



Helena Müller
CFO i RiksTV

Firmainformasjon (pr. 31.12.19):

Antall ansatte: 90

Driftsinntekter: MNOK 1.321

Ord. res. før skatt: MNOK 47.1

RiksTV startet med implementering av dynamisk styring i 2017. Før dette hadde alle team hos oss jobbet etter såkalte 'smidige prinsipper', og det kom opp spørsmål om hva økonomiavdelingen kunne gjøre for å støtte opp under denne måten å jobbe på. Vi inviterte inn Bjarte Bogsnes for å dele sine erfaringer med Beyond Budgeting (dynamisk styring) for alle våre ansatte. Vi leste også boken til Bogsnes for å få inspirasjon til hvordan vi kunne implementere dette hos oss. Det hadde stor verdi å få noen eksterne til å komme og fortelle om sine erfaringer med dynamisk styring, og det er noe jeg virkelig anbefaler andre selskaper å gjøre også.

Vi startet med å utarbeide 12-måneders rullerende prognoser, sette mål og fordele ressurser i separate prosesser uten bruk av tradisjonelt budsjett. En fordel med løpende prognoser er at de viser reelle tall i forhold til hvordan man takter økonomisk, og da kan man enklere ta nødvendige grep hvis takten ikke stemmer med målene vi har satt oss. Vi prøver å ikke fokusere så mye på kalenderåret, men heller fortløpende fokusere 3-6 måneder frem i tid.

Den største utfordringen vi opplevde i forbindelse med implementeringen av dynamisk styring var nok det å få andre i selskapet til å ikke tenke budsjetttrammer. Uten budsjetttrammer å forholde seg til ble det plutselig utfordrende for mange hvor mye penger de kunne bruke. Det opplevdes for noen at de "mistet" penger ved innføringen av dynamisk styring. Dette var en vanskelig tankegang å snu, og vi jobber kontinuerlig med at vi hele tiden skal tenke "våre penger" og hvilke effekter vi ønsker å oppnå sammen, fremfor "dine" og "mine" penger.



Styret vårt var vant til å få tradisjonelle årsbudsjett og avviksforklaringer mot budsjett, og de syntes i starten at rullerende prognoser var uvant å forholde seg til. Vi innførte derfor endringer gradvis i månedsrapportene. Det er viktig å få både administrerende direktør og

toppleidelse med på laget når det gjelder overgang til dynamisk styring. Tidsbruk på implementering og det å komme i gang må ikke underverdes, og man må anerkjenne at det er en prosess som tar tid.

Vi har i dag mål for hvert team, og vi jobber med å implementere en systematisk oppfølging av teammålene i et målhierarki. Vi synes det har vært utfordrende å finne gode KPI'er, og vi har derfor ikke hatt mye fokus på dette.

I RiksTV tror vi på indre motivasjon hos våre ansatte, hvilket også er i tråd med våre smidige prinsipper, og vi avviklet vår bonusordning i 2019 mot en korrigering i lønnsnivå. Vi opplevde ikke motstand hos våre ansatte da vi avviklet bonusordningen.

Det er i dag en helt annen måte å jobbe som business controller i RiksTV sammenlignet med tiden før implementeringen av dynamisk styring. Det er en mye bedre og mer givende arbeidshverdag. At vi ikke lenger bruker tid på budsjettering og avviksanalyser har frigjort mye av controllerens tid som nå i stedet benyttes til mer verdiskapende aktiviteter for selskapet. Dette har resultert i at controllerne i dag er mye tettere på forretningen sammenlignet med tidligere. Dette setter de i stand til å utfordre, samt være gode forretningspartnere for lederne våre. Vi har nok mer fokus på kostnader nå enn før, og vi ansvarliggjør produkteierne til å ha fokus på sine kostnader. Det er viktig å tenke 'våre penger' fremfor 'mine og dine penger'. For det hele handler om at vi skal nå felles mål.

Det faktum at vi allerede arbeidet etter smidige prinsipper har gjort implementeringen av dynamisk styring enklere, da dette er to tankesett som henger godt sammen.

Dynamisk styring er et kontinuerlig arbeid, men atferd, begreper og rutiner begynner nå å sitte godt i organisasjonen. Imidlertid lever nok begrepet "budsjett" fortsatt i vår virksomhet så vi har fremdeles noe jobb igjen å gjøre.

