



Hvordan jobber de beste økonomifunksjonene i dag?

Bli en strategisk forretningspartner for virksomheten din

Hvorfor er de beste best?

I årets benchmarkanalyse får du innsikt i hva som kjennetegner de mest effektive norske økonomifunksjonene i ulike bransjer. Vårt utgangspunkt er at den teknologiske utviklingen verden står overfor, samt globale faktorer som geopolitisk uro, høye renter og lav økonomisk vekst, medfører at økonomifunksjoner i større grad enn tidligere må klare å bidra med god forretningsinnsikt som støtter operasjonelle beslutninger. Samtidig må virksomhetene posisjonere seg for å utnytte fremvoksende teknologier, da disse ser ut til å ville bringe store effektivitetsforbedringer.

Vår analyse viser vesentlige forskjeller mellom de mest effektive økonomifunksjonene og de som er på gjennomsnittet. Virksomhetene som er med i analysen bruker i snitt 1,12 % av hver omsatte krone på å drifte sin økonomifunksjon. De 25 % mest kostnadseffektive virksomhetene, heretter omtalt som de "25 % beste", bruker derimot kun 0,28 % - altså en fjerdedel av den gjennomsnittlige økonomifunksjonen.

Analysen viser at det er noen kjennetegn blant de 25 % beste virksomhetene:

Prosesseierskap og ende-til-ende

prosesstilnærming: De beste virksomhetene implementerer ende-til-ende prosessstilnærming, og benytter dedikerte prosesseiere for å sikre kontinuerlig forbedring og effektivitet i alle ledd. De arbeider aktivt med prosessforbedring og teknologiutnyttelse, og har ofte implementert prinsipper og verktøy fra "lean" eller tilsvarende metodikk.

Tydelig definerte roller og ansvar:

Virksomhetene som er blant de beste 25 % kjennetegnes ved å ha klart definerte rolle-

beskrivelser og ansvarsfordelinger. De benytter seg av skriftlige planer for viktige prosesser, der frister, roller og ansvar er tydelig definert.

Standardiserte prosesser og rutiner:

De 25 % beste har i snitt større grad av standardiserte prosesser, noe som øker forutsigbarhet og kvalitet. I tillegg gir det besparelser i tid og ressurser, og gjør virksomheten mindre personavhengig.

Den gjennomsnittlige økonomifunksjonen bruker **fire ganger** så mye ressurser som de beste økonomifunksjonene

Fokus på kompetanseutvikling:

Virksomhetene blant de 25 % beste ansetter medarbeidere som ikke bare oppfyller dagens behov, men som også er forberedt på fremtidens utfordringer. I tillegg viser undersøkelsen at de i større grad investerer i kompetanseutvikling relatert til systemer.

Utnytter tilgjengelig teknologi:

De 25 % beste utnytter funksjonaliteten i sitt ERP-system, og jobber kontinuerlig med å ta i bruk nye muligheter i systemet for å forbedre prosessen. I tillegg har de et fokus på å benytte integrasjoner mot andre kritiske systemer, eventuelt dekke forretningsbehovene i en fullverdig ERP-løsning. De er også mer fremoverlente når det gjelder bruk av annen teknologi; vi ser at de i større grad benytter seg av rapporteringsverktøy, Business Intelligence (BI)-verktøy, automatiseringsverktøy og innkjøpssystemer.

Innhold

Større krav til hva økonomifunksjonen skal levere	4
Om benchmarkundersøkelsen	4
Teknisk informasjon om undersøkelsen	6
Hvordan definerer vi hvilke økonomifunksjoner som er de beste?	7
Mennesker	9
Organisering og struktur	9
Arbeidsstyrke og kompetanse	10
Prosess	12
Prosessforbedring og automatisering	12
Skybasert ERP og digitale plattformer	15
Automatiserte og fremoverskuende kontroller	18
Innsikt	19
Strategisk forretningspartner	19
ESG-innsikt	21
Fem suksessfaktorer for å bli en strategisk forretningspartner	23

Større krav til hva økonomifunksjonen skal levere

Vi befinner oss i startfasen av et betydelig teknologisk skifte; fra spesifikk AI til generativ AI, fra Big Data-analyse til blockchain og maskinlæring. Det er en kontinuerlig strøm av teknologiske endringer som ofte blir sammenlignet med den industrielle revolusjon i sin skala og betydning. Selv om det er utfordrende å fastslå den fullstendige effekten av disse endringene i dag, er det tydelig allerede nå at de vil ha store konsekvenser for virksomheter i alle bransjer.

Parallelt med den teknologiske utviklingen står verden overfor geopolitiske spenninger og endringer i det regulatoriske landskapet. Hendelser som Russlands invasjon av Ukraina i 2022 og Israel-Palestina-konflikten preger det internasjonale bildet. Videre har EU-kommisjonens CSRD-vedtak fra 2023 stilt norske virksomheter overfor nye rapporteringskrav knyttet til bærekraft. Dette, sammen med høye renter, treg økonomisk vekst, klimautfordringer, demografiske skifter og voksende sosial ulikhet, kompliserer bildet ytterligere.

Gitt dette bakteppet er det avgjørende at økonomifunksjoner klarer å bidra med innsikt som støtter operasjonelle beslutninger, og samtidig posisjonerer seg for å utnytte fremvoksende teknologier effektivt. For å oppnå dette, er det nødvendig å vite hva mulighetsrommet er i dag; hvor effektivt drifter de beste økonomifunksjonene og hvordan får de det til? Dette skal vi besvare i denne rapporten.

Om benchmarkundersøkelsen

Undersøkelsen og rapporten har blitt utformet på bakgrunn av PwCs globale rammeverk for fremtidens økonomifunksjoner (figur 1). Rammeverket består av tre overordnede kategorier; mennesker, prosess og innsikt, som sammen gir en helhetlig tilnærming til hvordan en økonomifunksjon kan effektiviseres og optimaliseres. Innenfor hver av kategoriene er det ulike dimensjoner og hva som inngår i hver av disse forklares nedenfor:

Vision og strategi	Mennesker	Organisering og struktur		Arbeidsstyrke og kompetanse	
	Prosess	Prosesseffektivisering og automatisering	Skybasert ERP og digitale plattformer		Automatiserte og fremoverskuende kontroller
	Innsikt	Strategisk forretningspartner			ESG- innsikt

Figur 1: PwCs globale rammeverk for fremtidens økonomifunksjoner.

Mennesker

• Organisering og struktur

Dimensjonen organisering og struktur handler om hvordan økonomifunksjonen er organisert, hvilke roller som inngår og samspillet mellom de ansatte i økonomifunksjonen.

• Arbeidsstyrke og kompetanse

Dimensjonen arbeidsstyrke og kompetanse handler om hvorvidt virksomheten sikrer at økonomifunksjonen har den nødvendige kompetansen for å møte dagens og fremtidige utfordringer, gjennom blant annet rekrutteringsarbeid og kompetanseheving.

Prosess

• Prosesseffektivisering og automatisering

Dimensjonen prosesseffektivisering og automatisering tar for seg i hvilken grad økonomifunksjonen har standardiserte og automatiserte prosesser som er enkle å drifte, sett i sammenheng med utnyttelse av ny teknologi.

• Skybasert ERP og teknologiske verktøy

Denne dimensjonen tar for seg egenskapene til skybaserte ERP-systemer og gevinstene som kan hentes i skyen, samt viktigheten av integrerte systemer og gode teknologiske verktøy.

• Automatiserte og fremoverskuende kontroller

Dimensjonen automatiserte og fremoverskuende kontroller tar for seg hvordan ny teknologi har endret tilnærmingen til kontroller; fra et retrospektivt perspektiv til et fremoverskuende perspektiv.

Innsikt

• Strategisk forretningspartner

Denne dimensjonen diskuterer viktigheten for økonomifunksjonen å bli en strategisk forretningspartner for virksomheten gjennom å levere relevant og tidsriktig styringsinformasjon, gjerne ved bruk av nye teknologiske verktøy.

• ESG-innsikt

Dimensjonen ESG-innsikt handler om hvorvidt virksomheten er forberedt på de nye lovene og reguleringene som kommer innen bærekraftsrapportering, samt i hvilken grad økonomifunksjonen har blitt involvert i ESG-rapporteringen.



Teknisk informasjon om undersøkelsen

Grunnlaget for analysen baserer seg på data fra over 60 norske virksomheter på tvers av bransjer og størrelser. Spørreundersøkelsen er utformet i Qualtrics og gjennomført elektronisk av nøkkelpersoner i økonomifunksjonene til virksomhetene som har deltatt. I tillegg har rådgivere fra PwC bistått flere virksomheter i forbindelse med gjennomføring av undersøkelsen, samt utført utvalgte dybdeintervjuer. Det er totalt samlet inn over 6 500 datapunkter fordelt over følgende kategorier:

- Overordnet informasjon om virksomheten og respondent
- Generelt om økonomifunksjonen
- Teknologi
- Utgående faktura og innbetalinger fra kunde
- Inngående faktura og utbetaling til leverandør
- Lønn
- Periodeavslutning og rapportering
- Organisering og mennesker
- ESG
- Forbedringsområder

Dataene ble behandlet og analysert i Qualtrics sin analysemodul.

Analysen har undersøkt likhetstrekk mellom de mest kostnadseffektive virksomhetene, uavhengig av størrelse og bransje. Vi vil derfor påpeke at eventuelle avvik kan forklares ut fra bransjetilhørighet, ulike organisasjonsmodeller, størrelse eller strategi. Disse variablene er ikke nærmere undersøkt i denne studien.

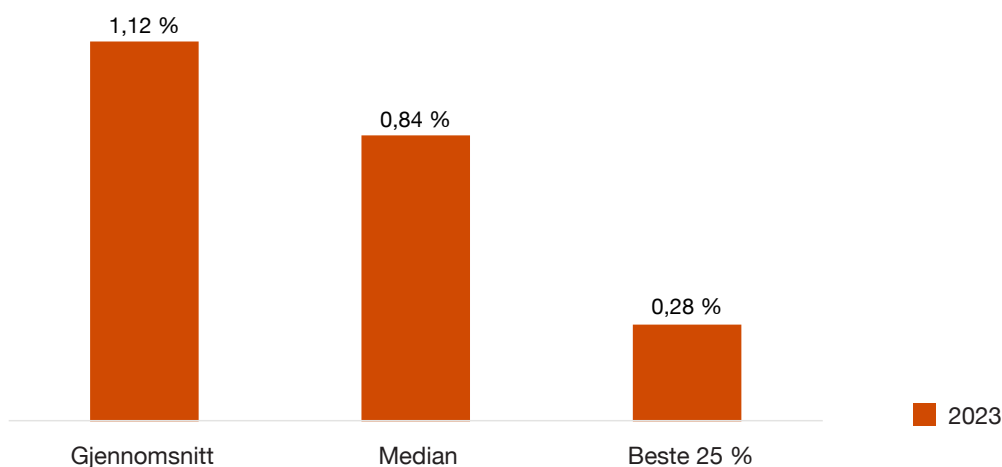
Selv om utvalget av virksomheter i vår analyse er av en begrenset størrelse, resonnerer funnene med det vi daglig erfarer som rådgivere, internrevisor og ekstern revisor ute hos våre kunder. Funnene korresponderer også med mer omfattende analyser utført av PwC internasjonalt, noe som ytterligere styrker innsikten fra resultatene.



Hvordan definerer vi hvilke økonomifunksjoner som er de beste?

For å identifisere de beste økonomifunksjonene anvender vi et anerkjent mål på kostnadseffektivitet. Dette målet beregnes ved å se på de totale kostnadene til å drifte økonomifunksjonen i forhold til virksomhetens samlede omsetning. I økonomifunksjonens kostnader inngår kostnader knyttet til lønn, sosiale kostnader, kursing og kompetanseheving, eventuell outsourcing, og systemkostnader (lisenser, vedlikehold, avskrivninger).

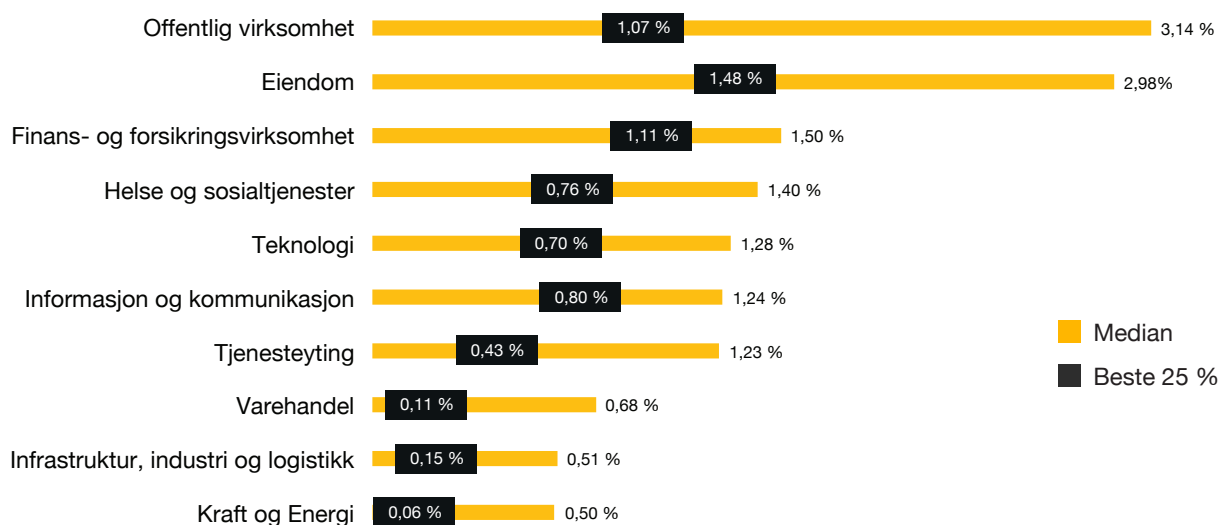
Figur 2 viser kostnadseffektiviteten til virksomhetene som deltok i benchmarkundersøkelsen. Resultatene indikerer at de beste 25 % er over tre ganger så kostnadseffektive som medianen, og fire ganger så kostnadseffektive som den gjennomsnittlige økonomifunksjonen i utvalget.



Figur 2: Totale kostnader i økonomifunksjon i % av omsetning 2023

Det er verdt å merke seg at virksomhetenes bransje har betydelig påvirkning på dette målet. For eksempel drar varehandel, som ofte har høye transaksjonsvolum og lave marginer, nytte av stordriftsfordeler og et høyt press

på kostnadsreduksjon. Finansinstitusjoner har derimot høyere driftskostnader grunnet bransjens særegne krav og reguleringer. Figuren på neste side viser hvordan kostnadseffektivitet varierer på tvers av bransjer.

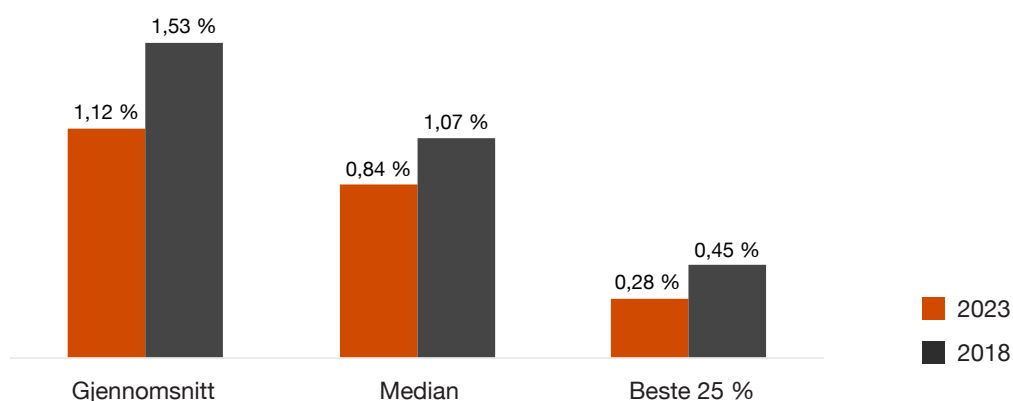


Figur 3: Totale kostnader i økonomifunksjon i % av omsetning fordelt på bransjer 2023

Når vi ser på trenden fra tilsvarende undersøkelse i 2018, observerer vi en generell forbedring i kostnadseffektivitet for samtlige virksomheter (figur 4). Imidlertid har de beste oppnådd en relativt større forbedring i løpet av perioden, med en forbedring på 38 %, sammenlignet med gjennomsnittets 26 %.

Vår erfaring og kunnskap opparbeidet fra tidligere benchmarkundersøkelser tilsier at teknologi har vært den største driveren for kostnadseffektivitet i perioden fra 2018 til 2023.

Med de fremvoksende teknologiene vi står overfor i dag, forventer vi et større potensial for kostnadsreduksjon den kommende 5-årsperioden enn den foregående. Det er derfor essensielt å forstå hvordan man kan operere på nivå med dagens mest kostnadseffektive økonomifunksjoner, nettopp for å sikre at man ikke blir forbigått når fremvoksende teknologier blir mer utbredt enn i dag. I denne rapporten forklarer vi hva som skiller de 25 % mest kostnadseffektive økonomifunksjonene fra resten av respondentene i undersøkelsen.



Figur 4: Totale kostnader i økonomifunksjon i % av omsetning 2018 og 2023

Mennesker

Organisering og struktur

Effektiv drift og utnyttelse av teknologi avhenger i stor grad av organisasjonsstrukturen og rollene i økonomifunksjonen. Fremover vil det bli viktig å gjøre en grundig vurdering av nettopp dette, da det er forventet at antall stillinger innenfor regnskap, bokføring og lønn vil reduseres betraktelig de neste fem årene. Derimot vil stillinger som Business Intelligence-analytikere og ESG-controllere oppleve en sterk fremvekst i samme tidsperiode¹.

Denne utviklingen tilsier at det på kort sikt vil være stadig viktigere med riktig sammensetning av mennesker og teknologi, og mer fokus på hvordan de utfyller hverandre. Dette krever en ny kombinasjon av ferdigheter og personlighetstyper. For eksempel vil den løsningsorienterte tenkeren, som er forretningsfokusert med kommersiell innsikt og god evne til tverrfaglig samarbeid, være veldig verdifull. Drømmeren, som tenker utenfor boksen, brenner for innovasjon, og kan formidle sine visjonære ideer, vil også være etterspurt. Videre vil teknologientusiasten lede an i implementering av ny teknologi og videreutvikling av IT-arkitektur. Selv om den tradisjonelle controlleren fortsatt vil være sentral som en økonomisk rådgiver med detaljfokus, blir rollen komplementert av en data-detektiv som fokuserer på å hente verdifull innsikt fra datautvinning og algoritmeskriving.

Uavhengig av hvilke fremtidsrettede roller som inkluderes i fremtidens økonomifunksjon, ser vi fra resultatene i årets benchmarkundersøkelse at det er svært viktig med en tydelig definert ansvarsfordeling og formaliserte rollebeskrivelser. Tydelige roller og ansvar

sikrer at de ansatte vet hva som skal gjøres og hvem som gjør hva. Dette minimerer risikoen for dobbeltarbeid og øker eierskapet til oppgavene. Et resultat av dette er bedre kvalitet i regnskapstall, som fører til betydelig reduksjon i tidsbruk tilknyttet feilretting. Videre viser analysen at virksomheter med høy grad av formalisert ansvarsfordeling er mer kostnadseffektive sammenlignet med virksomheter der ansvarsområdene er mer utydelige. Dette underbygger betydningen av en klar og tydelig struktur i økonomifunksjonen for å sikre både nøyaktighet og effektivitet.

Ved å gjøre feil i regnskapet, ender man opp med å gjøre den samme oppgaven **tre ganger**: én gang feil, én gang for å rette opp og én gang riktig.

Analysen, kombinert med vår erfaring, viser også at de beste økonomifunksjonene organiserer seg med en ende-til-ende prosessstilnærming og benytter seg av dedikerte prosesseiere. En prosesseier har ansvar for prosessen i sin helhet, og fungerer som et bindeledd mellom økonomifunksjonen og andre berørte avdelinger.

De forsøkte å effektivisere inngående fakturaprosess, men tok kun hensyn til den delen av prosessen som skjedde etter fakturaen ble mottatt, og glemte helt aktivitetene som skjedde da innkjøpet faktisk ble gjort.

Arbeidsstyrke og kompetanse

En forutsetning for å modernisere og effektivisere økonomifunksjonen, er å ha riktig kompetanse blant sine medarbeidere. PwC sin internasjonale CEO-undersøkelse viser at ledere opplever en økende grad av mangel på kvalifisert arbeidskraft, noe som gjør at de har rangert kompetanseheving som deres fremste prioritet.

Respondentene i årets benchmarkundersøkelse tok stilling til hvorvidt medarbeiderne har riktig kompetanse for å løse dagens og

fremtidens oppgaver. Et betydelig flertall av respondentene (91 %) var enige, enten delvis eller helt, i at de ansatte i økonomifunksjonen har nødvendig kompetanse for å håndtere nåværende oppgaver. Imidlertid observerer vi en nedgang i tillit til kompetansen på lengre sikt, da andelen "helt enige" reduseres fra 63 % til 43 %, samtidig som andelen som er "helt uenige" øker fra 0 % til 5 %. Dette indikerer en viss bekymring blant respondentene rundt hvorvidt den eksisterende kompetansen vil være tilstrekkelig for å møte fremtidige utfordringer (se figur 5 og 6).



Figur 5: Respondentenes grad av enighet til påstanden "De ansatte i økonomifunksjonen har den rette kompetansen til løse dagens oppgaver"



Figur 6: Respondentenes grad av enighet til påstanden "De ansatte i økonomifunksjonen har den rette kompetansen til løse oppgaver på lengre sikt (3-5 år)"

De beste økonomifunksjonene skiller seg ut ved å være i forkant av utviklingen i kompetansebehov; de er i større grad helt eller delvis enige i spørsmålene ovenfor. Dette innebærer at de beste 25 % ikke bare ansetter medarbeidere som har kompetansen til å møte dagens behov, men som også er forberedt på morgendagens utfordringer.

PwCs nyeste internasjonale benchmarkundersøkelse bekrefter at de beste økonomifunksjonene i tillegg investerer betydelig i kompetansebygging; de bruker tre ganger mer på opplæringsprogrammer enn gjennomsnittet, og setter av nesten dobbelt så

mange timer til kursing³. Videre viser resultatene fra årets benchmarkundersøkelse at de 25 % beste økonomifunksjonene i større grad jobber systematisk med de ansattes kompetanseheving relatert til systemer.

Basert på vår erfaring brukes mye ressurser på å finne og implementere nye systemer, men mange glemmer å gjennomføre kompetanseheving. Det er vesentlig at de ansatte kjenner mulighetsrommet til systemet for å utnytte dens fulle potensial.

I undersøkelsen spurte vi respondentene “Hvilken kompetanse anser du som viktigst for å løse oppgaver i din økonomifunksjon på lengre sikt (3-5 år)?”. Følgende ble resultatet:



Prosess

Prosesseffektivisering og automatisering

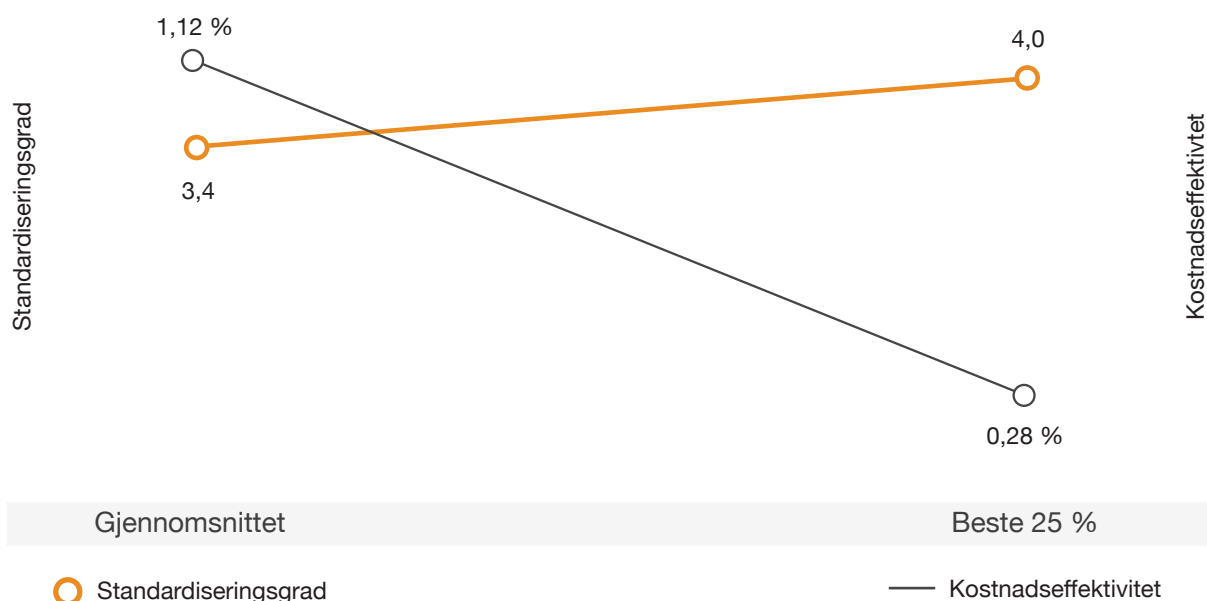
For å oppnå kostnadseffektivitet er det viktig med et fokus på prosessforbedring og automatisering. Mange av dagens økonomiprosesser er fortsatt preget av manuelle og repetitive aktiviteter som er utsatt for menneskelige feil, og er relativt kostbare. Gjennom automatisering kan man redusere den totale ressursbruken på slike ikke-verdiskapende aktiviteter. Det er spesielt mye potensial for effektivisering innenfor transaksjonsprosessene.

Transaksjonsprosesser omfatter prosessene ordre-til-betaling, innkjøp-til-betaling, lønn og utlegg, og bokføring-til-rapportering.

Virksomhetene i undersøkelsen mener at **det viktigste forbedringsområdet** i økonomifunksjonen er å effektivisere prosesser gjennom automatisering.

Et viktig element for å oppnå prosessforbedring og automatisering er standardisering, spesielt i sammenheng med bruk av teknologiske verktøy. Med standardisering mener vi å utføre en aktivitet slik at den gjennomføres på samme måte hver gang, uavhengig av når og hvem som utfører aktiviteten. En annen fordel med standardisering er at det øker kvaliteten ved å redusere risikoen for feil og mangler. Resultatene fra undersøkelsen viser tydelig sammenheng mellom fokus på standardiserte prosesser i økonomifunksjonen og kostnadseffektivitet. De beste 25 % har i snitt 15 % høyere grad av standardisering enn gjennomsnittet.





Figur 7: Sammenheng mellom kostnadseffektivitet og standardiseringsgrad, hvor standardiseringsgrad er målt på en skala fra 1 - 5, hvor 5 er høy grad av standardisering.

Videre viser resultatene at flere av respondentene bruker ulike automatiseringsverktøy i økonomifunksjonen for å effektivisere prosesser, men det er fortsatt nær 70 % som ikke har tatt i bruk slike verktøy. Blant de 25 % beste virksomhetene er situasjonen en helt annen, her benytter nesten 60 % én eller flere former for automatiseringsverktøy, noe som indikerer at disse virksomhetene er langt mer proaktive når det kommer til å omfavne ny teknologi.

Med **automatiseringsverktøy** mener vi bruken av systemer som fungerer helt uten, eller med svært liten grad av, menneskelig medvirkning.

Denne proaktive tilnærmingen til teknologi kan sees i sammenheng med at de beste 25 % tilnærmer seg prosesser på en annen måte enn resten; vi ser at de aktivt jobber med forbedring av prosesser og utnyttelse av teknologi.

Med **standardiseringsgrad** mener vi i hvilken grad virksomhetene har:

- Dokumenterte rutiner for periodeavslutningen
- Dokumenterte arbeidsprosesser og tydelige styringsdokumenter
- Formaliserte rollebeskrivelser og tydelige ansvarsområder
- Fokus på forbedring av transaksjonsprosesser i økonomifunksjonen

De har ofte et tydelig mål om å bli mer lean gjennom implementering av relevante prinsipper og verktøy, og har et særlig fokus på kontinuerlig forbedring av prosesser og oppgaver.

Sentrale KPI-er som illustrerer hvor effektivt man kan utføre økonomiprosessene

Tar vi for oss de 25 % mest effektive virksomhetene innenfor hver av transaksjonsprosessene, ser vi hvor effektivt prosessene potensielt kan utføres:

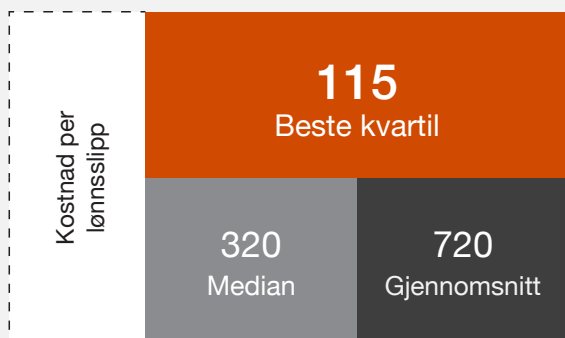
Innkjøp til betaling



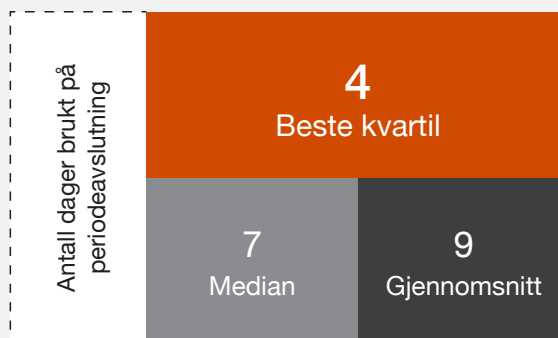
Ordre til betaling



Lønn



Bokføring til rapportering



Skybasert ERP og digitale plattformer

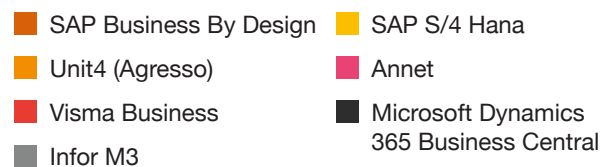
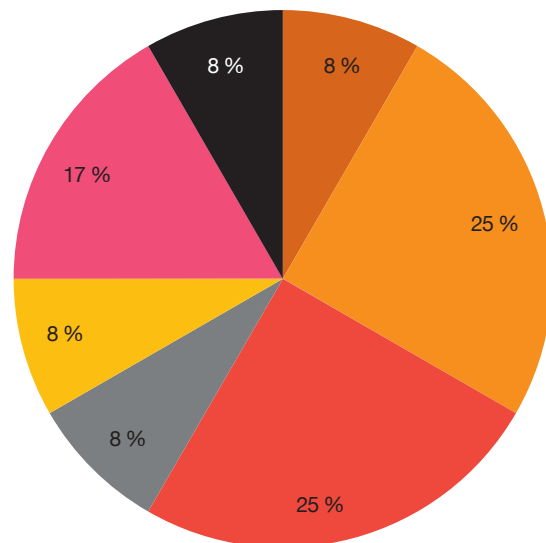
Alle store ERP-leverandører utvikler sine nyeste løsninger i skyen og mange vil slutte å supportere on-premise løsninger på sikt. Fordelen med skybaserte løsninger er at de er mer fleksible og alltid oppdatert med nyeste funksjonalitet, i tillegg til bedre dataflyt som blant annet muliggjør sanntidsrapportering. En annen fordel er at skybaserte systemer er at de i større grad er bygget på standardiserte prosesser etter beste praksis, og tvinger virksomheten til å følge disse. En overgang fra on-premise til sky er derfor en gylden mulighet for virksomheter til å tenke nytt og forbedre sine prosesser.

Analysen avdekker flere interessante funn relatert til ERP-systemer:

- Virksomheter som ikke har tatt i bruk funksjonaliteten i ERP-systemet fullt ut, og har stor grad av manuelle arbeidsoppgaver i transaksjonshåndteringen, er mindre kostnadseffektive.
- Økonomifunksjoner som har helintegret sitt ERP-system med andre systemer eller bruker en fullverdig ERP-løsning, er i snitt mer kostnadseffektive enn økonomifunksjoner som ikke har det.
- Analysen finner derimot ingen indikasjon på at et ERP-system er overrepresentert blant de 25 % beste (se figur 8). Dette tyder på at det ikke nødvendigvis er avgjørende hvilket system man velger, men hvordan man bruker det.

Analysen avdekker også at virksomheter som benytter et innkjøpsordresystem er mer effektive enn virksomheter som ikke gjør det. I tillegg er det en positiv sammenheng mellom kostnadseffektivitet og andel inngående fakturaer tilknyttet innkjøpsordre. Dette samsvarer godt med vår erfaring; de som benytter innkjøpsordre bruker både mindre tid på å behandle inngående faktura og gjør gjennomgående mindre feil i prosessene, noe som reduserer tidsbruken ytterligere.

Over 60 % av respondentene i undersøkelsen bruker en on-premise løsning i dag, hvorav omtrent 20 % ikke har en plan for å gå over på en skybasert løsning.



Figur 8: Hvilke ERP-system som brukes blant de beste 25 %.

De mest kostnadseffektive økonomifunksjonene håndterer i snitt 25 % flere inngående fakturaer per årsverk sammenlignet med gjennomsnittet.

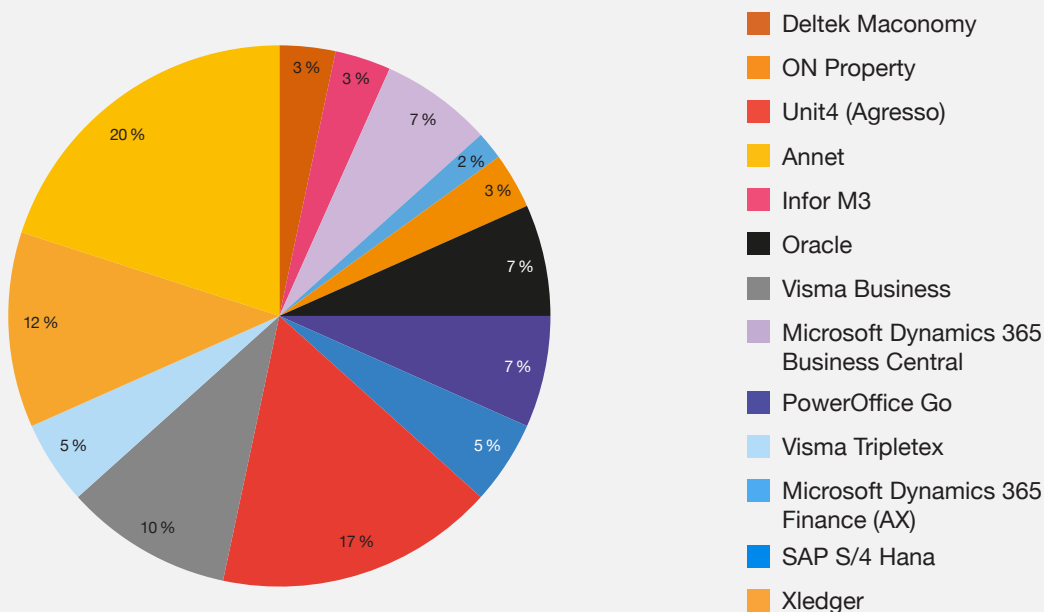
Innenfor lønn observerer vi at de som har et integrert lønssystem, og utnytter det effektivt, produserer lønsslipper til halvparten av prisen som resten av utvalget. I tillegg ser vi at de bruker en relativt større andel av de totale lønnskjøringskostnadene på system. Analysen tyder derfor på at det lønner seg å investere i gode lønssystemer som muliggjør gode prosesser for lønnskjøring, og at dette totalt sett kan minimere ressursbruken for lønnskjøring

Med integrert lønssystem mener vi et lønssystem som enten er fullt integrert med ERP-systemet, eller utgjør en egen modul i ERP-løsningen.

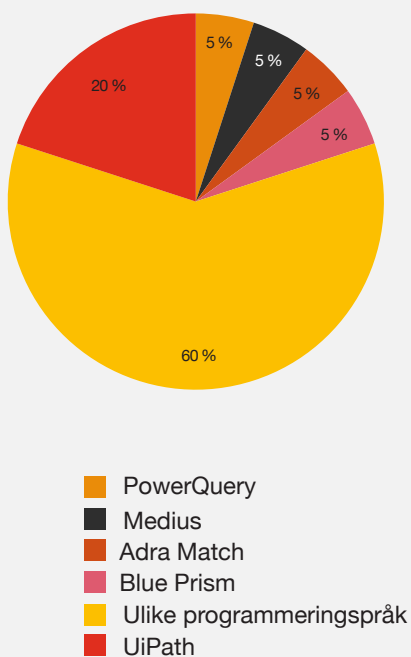


Bruk av teknologiske verktøy blant utvalget

ERP-systemer



Automatiseringsverktøy



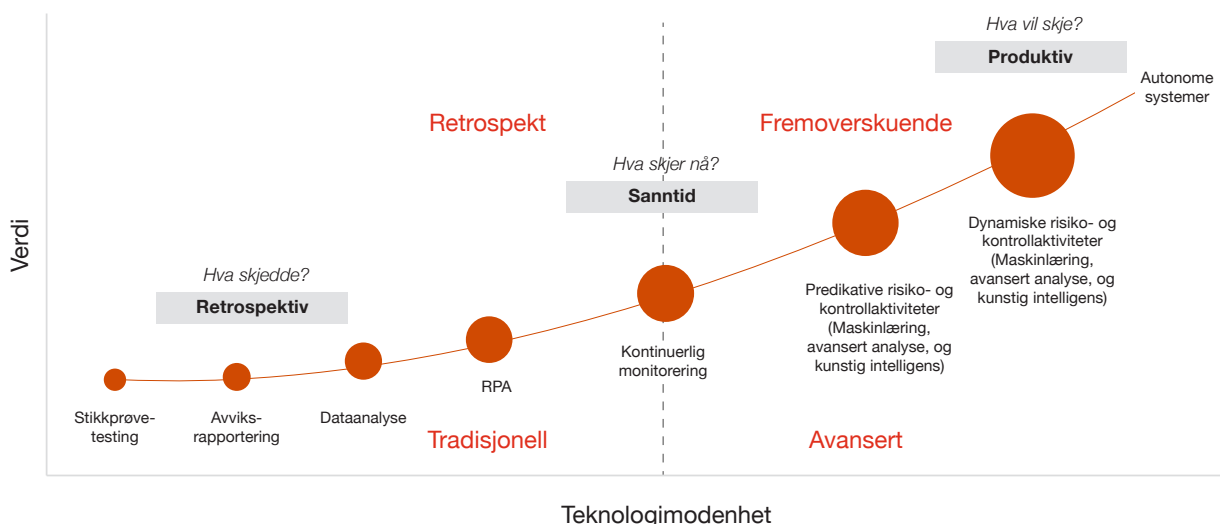
Automatiserte og fremoverskuende kontroller

Ved økt automatisering og større avhengighet til systemer og teknologiske verktøy, er det enda viktigere å implementere kontroller som en integrert del av forretningsprosessene. Bruk av automatiserte kontroller kan utgjøre stor forskjell i form av kostnadsbesparelse og kvalitet, da det gir økt nøyaktighet og reduserer risikoen for menneskelige feil.

De beste har ved hjelp av automatiserte kontrollaktiviteter klart å bevege seg vekk fra periodiske kontroller til sanntidskontroller. Blant annet kan man benytte teknologiske verktøy som robotisk prosessautomatisering (RPA) for å automatisere manuelle, tidkrevende og regelbaserte kontrollaktiviteter for å oppnå større pålitelighet til lavere kostnad enn ved bruk av mennesker. En automatisert kontroll vi ser blir brukt av flere virksomheter i undersøkelsen er three-way matching. Analysen viser en sammenheng mellom bruk av dette, og oppfattet god kvalitet i regnskapet.

Three-way matching i inngående faktura-prosessen innebærer en sammenligning av innkjøpsordre, mottaksrapport og faktura for å sikre konsistens i pris, mengde og varebeskrivelse før betaling godkjennes.

Videre øker stadig utbredelsen av kunstig intelligens i kontrollene, en teknologi som har kapasitet til å analysere store mengder data fra en rekke ulike kilder, finne mønstre og utvikle seg over tid til å bli mer effektiv. Bruken av kunstig intelligens muliggjør avansert analyse av fremtidige risikoer for virksomheten, og den kan anvende denne informasjonen for å gi råd om optimale tiltak og handlinger, tilpasset virksomhetens mål og basert på effekter av tidligere beslutninger.



Figur 9: Oversikt over ulike kontrollaktiviteter, målt i verdi og teknologimodenhet.

Innsikt

Strategisk forretningspartner

For å kunne tilpasse seg et stadig mer komplekst forretningsmiljø, er det viktig at økonomifunksjonen blir en strategisk forretningspartner for driften. Dette betyr at økonomifunksjonen må produsere god styringsinformasjon, som kjennetegnes av at den er både relevant og tidsriktig. Det blir da nødvendig å bruke mer tid på analyse og beslutningsstøtte og mindre tid på transaksjonshåndtering, samt redusere den totale rapporteringstiden.

Vi ser stor variasjon i rapporteringstid blant virksomhetene i benchmarkundersøkelsen. De 25 % beste bruker kun 2 virkedager fra bøkene er lukket til ledelsesrapporteringen er gjennomført, i motsetning til 5 virkedager for gjennomsnittet.

Videre viser **resultatene at:**

- Virksomheter som har en skriftlig plan for periodeavslutningen, med tydelige roller, ansvarsfordeling og tidsfrister, er mer kostnadseffektive enn de som ikke har det.
- Virksomheter som benytter et egnet rapporteringsverktøy fremfor Excel er mer kostnadseffektive.
- Virksomheter som opplever god kvalitet på regnskapstallene er mer kostnadseffektive enn virksomhetene som opplever at kvaliteten er dårlig og som bruker mye tid på retting av feil.

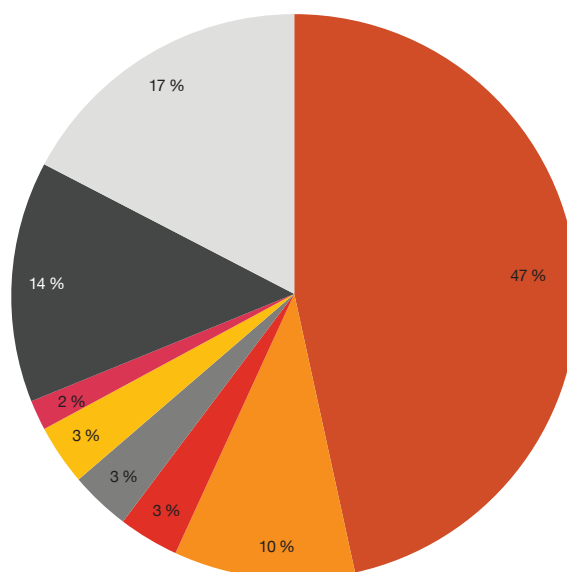
Halvparten av virksomhetene i undersøkelsen anser det å være en god sparringspartner for organisasjonen og utvikle gode KPIer som det nest viktigste forbedringsområdet.



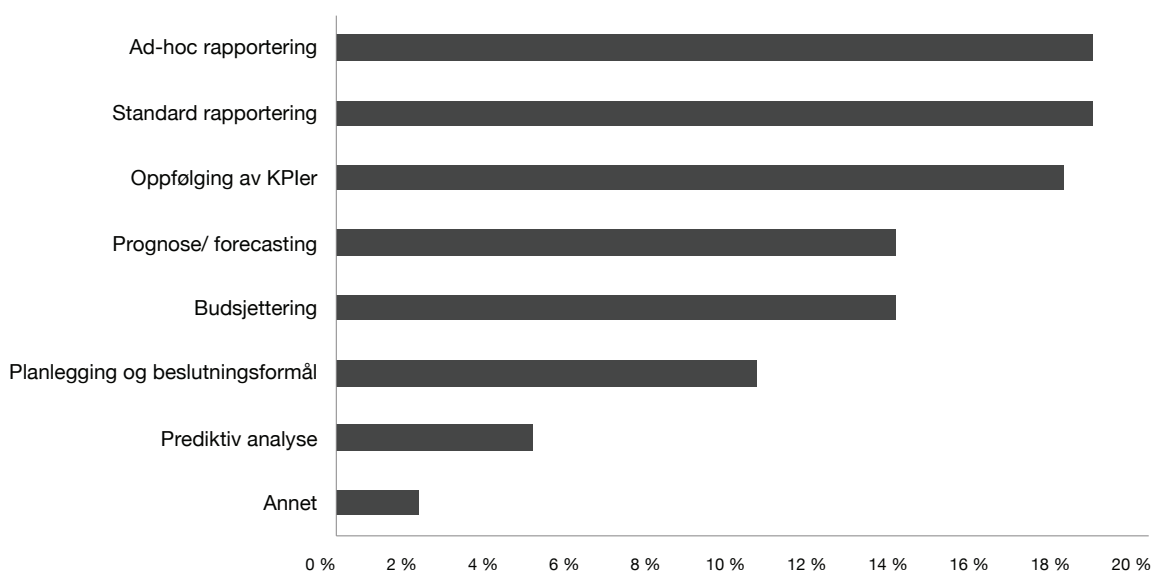
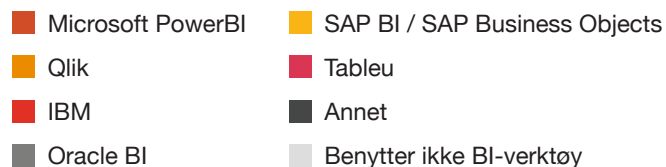
Stenging av bøkene skjedde som regel 30 dager etter periodeslutt. Dette skyldtes i stor grad at prosessen var preget av få rutinebeskrivelser og uklar oppgavefordeling.

I tillegg ser vi en tydelig sammenheng mellom kostnadseffektivitet og bruk av ulike BI-verktøy; virksomheter som benytter det for å ta datadrevne beslutninger er mer kostnadseffektive. Vi ser at Microsoft PowerBI er det desidert mest brukte BI-verktøyet, også blant de 25% beste virksomhetene. Samtidig viser resultatene at nesten 1 av 5 økonomifunksjoner ikke bruker noen form for BI-verktøy.

Videre viser undersøkelsen at BI-verktøy i størst grad blir brukt til rapporteringsformål, løpende oppfølging av KPIer, forecasting og budsjettering. Samtlige av de 25 % mest effektive økonomifunksjonene benytter BI-verktøy i forbindelse med rapporteringsformål. Ved å integrere BI i finansiell rapportering, kan virksomheten forbedre effektiviteten, nøyaktigheten og dybden i sine rapporter, noe som gir et solid fundament for økonomiske og strategiske beslutninger.



Figur 10: Bruk av BI-verktøy blant respondentene



Figur 11: Oversikt over hva respondentene bruker BI-verktøyene til i økonomifunksjonen.

ESG-innsikt

Stadig nye krav innenfor bærekraftsrapportering setter press på norske virksomheter. Innføringen av Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) gjør at mange virksomheter må rapportere på tolv standarder som tar for seg viktige temaer innenfor pilarene Environmental, Social and Governance, med krav om at rapporteringen skal være av samme kvalitet som finansiell data. Hvilke standarder virksomheten er pålagt å rapportere på avhenger av virksomhetens dobbel vesentlighetsanalyse.

I en **dobbel vesentlighetsanalyse**

ser man både på hva slags påvirkning virksomheten har på omverdenen og hva slags finansiell risiko virksomheten har som følge av klimaendringer, sosiale forhold og forretningsetikkk.

I følge PwC's Global Investor Survey fra 2021 mener 82 % av investorer at virksomheter bør integrere bærekraft direkte i sin overordnede strategi.

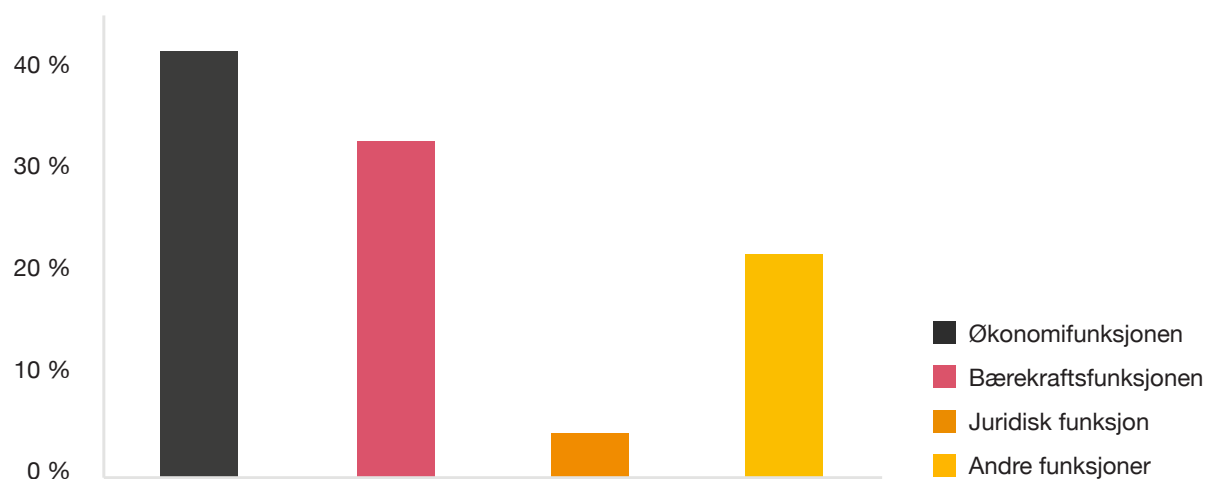
67 % av virksomhetene i undersøkelsen rapporterer på noe bærekraftsrelatert i dag. Hva det rapporteres på varierer, og kan være alt fra én halv side i årsrapporten om hvordan man forholder seg til ESG, til en omfattende rapport som inngående tar for seg hver av pilarene E, S og G. Samtidig blir omtrent 60 % av virksomhetene i undersøkelsen rapporteringspliktig i henhold til CSRD enten i 2024 eller 2025. Av disse har omtrent halvparten gjennomført en vesentlighetsanalyse. Vår erfaring tilsier at reisen fra omtrent ingen rapporteringsstruktur til å være i stand til å levere en bærekraftsrapportering i henhold til CSRD vil ta omtrent 18 måneder.

Tabell 1: Oversikt over hvilket år foretak blir pliktig til å rapportere etter CSRD

Regnskapsåret 2024	Regnskapsåret 2025	Regnskapsåret 2026
Store foretak av allmenn interesse, som definert i NFRD.	Alle store foretak/konsern, som definert i CSRD.	Børsnoterte SMBer*, store foretak definert som "små og ikke-komplekse kredittinstitusjoner" og visse forsikringsforetak
Børsnoterte foretak og bank, forsikring, kredittforetak som har <ul style="list-style-type: none"> • minst 500 ansatte (Ø) og • omsetning > 550 mill kr eller • balanse > 275 mill kr 	Størrelseskriterier store foretak/konsern, <ul style="list-style-type: none"> • minst to av tre • Omsetning > 550 mill kr • Balanse > 275 mill kr • Antall ansatte (Ø) > 250 	Størrelseskriterier SMBer, <ul style="list-style-type: none"> • minst to av tre • Omsetning: 10 mill - 550 mill kr • Balanse: 5 mill - 275 mill kr • Antall ansatte (Ø): 10 - 250

Basert på resultatene fra benchmarkundersøkelsen kombinert med vår erfaring, ser vi at de som har kommet lengst når det gjelder bærekraftsrapportering kjennetegnes av at de (i) rapporterer på bærekraft i dag, (ii) har gjennomført vesentlighetsanalyser, (iii) har en delvis automatisk innsamling av bærekraftsdata, og (iv) har gitt eller planlegger å gi økonomifunksjonen ansvaret for bærekraftsrapporteringen.

Vår erfaring tilsier at det er naturlig at økonomifunksjonen blir involvert i ESG-rapporteringen, da den eksisterende kunnskapen i økonomifunksjonen vil være avgjørende for å sette fart på og sikre kvalitet i bærekraftsrapporteringen. I virksomhetene som er mindre modne innenfor bærekraftsrapportering, ser vi at de enda ikke har involvert økonomiavdelingen.



Figur 12: Respondentens svar på spørsmålet: "Hvilken avdeling eller funksjon har ansvar, eller planlegger dere skal få ansvar for bærekraftsrapporteringen?"



Fem suksessfaktorer for å bli en strategisk forretningspartner

De fremvoksende teknologiske løsningene vi hører mye om utgjør ingen mirakelkur, men de kommer til å endre måten vi jobber på. Her er våre fem suksessfaktorer for å gjøre din økonomifunksjon til en strategisk forretningspartner.

1 **Prosesseierskap og ende-til-ende prosesstilnærming**

En ende-til-ende prosesstilnærming, sammen med en dedikert prosesseier, er grunnleggende for å sikre en god prosessflyt. Gjennom et totalt prosesseierskap må man løfte blikket og se prosessen som helhet, noe som vil bidra til å oppdage flaskehalsene og avdekke muligheter for effektivisering og automatisering av prosessen. Ved at noen har eierskap til prosessen med nødvendig myndighet til å foreta endringer, tilrettelegges det for at prosessens mål blir definert og fulgt opp, og øker sannsynligheten for å raskt kunne avdekke og håndtere eventuelle avvik.

2 **Standardiserte prosesser og rutiner**

Standardiserte prosesser og etterlevelse av rutiner reduserer risikoen for feil og mangler, og sørger for forutsigbarhet og kvalitet. I tillegg er det en fasilitator for bedre internkontroll på tvers av funksjoner. Gjennom standardisering og godt dokumenterte rutiner sparer man tid og ressursbruk, og gjør virksomheten mindre personavhengig.

3 **Tydelig definerte roller og ansvar**

Gjennom tydelig definerte roller og ansvar reduseres usikkerheten i prosessen, og dermed sannsynligheten for at noe glipper eller at dobbeltarbeid skal forekomme. Samtidig tilrettelegges det for større grad av autonomi, samarbeid og eierskap. De ansatte ansvarliggjøres for deres prestasjon og resultater, noe som reduserer risikoen for feil. I tillegg gir det et insentiv til den enkelte å sette klare mål for personlig og faglig utvikling, noe som hever produktiviteten og kvaliteten på sikt.

4 **Utnytte tilgjengelig teknologi**

Når de andre suksessfaktorene er på plass, er grunnlaget lagt for å på best mulig måte utnytte tilgjengelig teknologi. Digitale verktøy har i en årrekke tatt over standardiserte rutineoppgaver og prosesser. Gjennom å utnytte potensialet i ERP-systemene og andre teknologiske verktøy, er det potensial for store kostnadsbesparelser. I tillegg har kunstig intelligens og maskinlæring vist oss at også analyser, prognoser og beslutningsstøtte kan automatiseres. Økonomifunksjonen kan da rette fokuset mot fremtiden, og benytte tiden på å gi innsikt og beslutningsstøtte.

5 **Fokus på kompetanseutvikling**

Dagens globale trender endrer drastisk hvilke roller og hvilken kompetanse som kreves for å forbli konkurransedyktige. Fremover vil det stilles høyere krav til fremtidens arbeidstakere, spesielt med tanke på ny teknologi og ESG-rapportering. Det er derfor sentralt for økonomifunksjonen å se fremtidens kompetansebehov, og investere i sine ansatte slik at de kan fylle fremtidens krav.