

Hur rationalisera Budget/Prognos processen?

Inledning

Flertalet företag/organisationer upprättar en budget och/eller prognoser. Jag kallar arbetet med detta för budgetprocessen. Sättet att bedriva denna process varierar i hög grad men någon form datoriserat stöd används alltid. Den givna frågan är då hur detta stöd bör utformas för att ge största möjliga stöd för inte enbart arbetet i denna process utan också ha tillräcklig flexibilitet för nya behov och förändringar i verksamheten. Sökningar på nätet efter liknande frågeställningar ger intressant nog inga svar. Den här föreslagna lösningen är ett förslag baserat på erfarenhet och praktikfall

Roller

I budgetprocessen finns flera roller. Att i detta skede tala om en formell organisation är fel. Beskrivna roller kan finnas överallt inom verksamheten.

Den budgetansvarige som skapar/ansvarar för uppgifter. En ansvarig typ hög chef utför i allmänhet inte det praktiska arbetet med att själv ”knappa in” uppgifterna utan detta delegeras. Däremot kan ett godkännande med en signatur var nödvändig.

Betraktaren av uppgifterna vilken enbart kan ta del av uppgifterna utan att ändra dessa. Samma person kan vara både ansvarig och betraktare. En ansvarig kan ansvara för sin del av budgeten t.ex. stabens budget och ha medarbetare som delegerat ansvarar för sina respektive delar. Den ansvarige är betraktare av den totala budgeten (sin egen och medarbetarnas)

Till detta kommer personer som i sina roller på olika sätt förväntas stödja processen tex. IT-personal

Vad budgeteras och när behövs ett ändamålsenligt datorstöd?

Oftast är det pengar eller företeelser som kan räknas om till pengar som budgeteras. Antalet anställda och lön med bikostnader görs om till pengar. Här dyker det första problemet upp. I ett ekonomisystem finns sällan uppgifter om de anställda (om där inte finns en integrerad Löne/PA del. I ett annat fall kan det vara projekt med timmar och kostnader.

Viktigt är också hur ”grov” budgeten är. En verksamhet kan ha en mycket övergripande budget med få uppgifter att hålla reda på. I detta fall behövs inte något formellt IT-stöd alls. En annan verksamhet kräver en mer detaljerad budget som berör många inblandade personer och innebär då att ett stort antal uppgifter måste hanteras.

Att dra en exakt gräns för när ett ändamålsenligt datorstöd kan motiveras eller ej är naturligtvis omöjligt. Denna bedömning måste ske fall för fall i t.ex. en förstudie. Den här beskriva lösningen vänder sig till organisationer som har kravet på en mer detaljerad budget som berör många. Ett sätt kan vara att beräkna hur stort antalet uppgifter som måste hanteras är. Om vi t.ex. tar 50 personer som budgeterar i tre ”dimensioner” kontogrupp, kostnadsställe och verksamhet och reviderar budgeten 4 ggr per år och stoppar in några riktvärden samt lägger till jämförelsematerial som aktuellt utfall mm så är mängden över 100 000 uppgifter. Vad innebär det att hantera denna datamängd ”utan kontroll”?

En viktig aspekt är också hur ofta eller hur ofta man skulle vilja skapa revisioner av en budget eller prognoser. En knölig manuell process är då ett hinder.

Vilket datorstöd används idag?

Befintligt stöd i det använda ekonomisystemet används. En viktig fråga är då om detta stöd verkligen uppfyller kraven på ett ändamålsenligt stöd eller om verksamheten så att säga måste anpassa sig till systemet. Andrapartsleverantörer finns av system för budgetering. Här gäller samma fråga som ovan. Det intressant är att många organisationer ”bygger” sitt eget system. Detta tolkar jag som att det helt enkelt inte finns något att ”köpa” till en rimlig kostnad som uppfyller ställda krav. Sättet att bygga dessa system är också intressant.

Problemet ägs av ekonomifunktionen och löses då av en ekonom på så att säga fri hand. Denna ekonom är duktig på ett kalkylhjälpmedel som oftast är Excel. Att bygga något i Excel är därmed inte alls fel men det finns fallgropar. Excel är ett mycket potent program men är i grunden ett ”Desktop program” och saknar en ändamålsenlig databas att lagra uppgifterna i. Det är vanligt att använda makron (vilket resulterar i inspelad

kod i Visual Basic). Denna kod blir ”hårdlödd” och utan kommentarer vilket gör den mycket svår att ändra i för en icke expert och annan än upphovsmannen. Bygget blir lätt ett bräckligt lappverk. Den naturliga frågan är då varför man över huvud taget skall använda Excel i detta sammanhang med sådana risker.

Hur kan en lösning se ut?

Det är idag mycket vanligt att tala om ”Webbaserade lösningar”. En sådan lösning kan kort beskrivas som en applikation där användaren jobbar i en ”läsare” t.ex. MS Internet Explorer och är hela tiden uppkopplad mot nätet. Applikationen har en central del som styr interaktionen med en central server och ofta en databas samt en lokal del som ”körs i” Explorer. Det kan tom ställas som krav att lösningen skall vara detta vilket är ett helt bakvänt resonemang. Det går naturligtvis att bygga ett system utifrån detta krav men lösning måste programmeras i lämplig miljö och lämpligt språk från grunden. Med tanke på de komplexiteten och behovet av anpassning till olika situationer i de rutiner som måste utvecklas för att stödja en budgetprocess finns en stor risk att lösningen blir dyr att utveckla och underhålla.

Men budgetprocessen är inte en ”realtidsprocess” där data ständigt förändras. Under ”tankearbetet” är uppgifterna inte publika och det finns inget krav att lagra uppgifterna (centralt) så länge som interaktiviteten kan upprätthållas på lokal nivå dvs för det enskilda användaren i den egna datorn. Eftersom Excel redan är ett mycket spritt verktyg så varför inte använda detta?

Men det räcker inte med Excel. En erfaren yrkesperson använder rätt verktyg till rätt ändamål och i detta fall måste vi också knyta en databas till Excel. Där finns också lösningar som bygger på detta. Men denna typ av lösning kräver medverkan av experter. Just hur samspelet mellan Excel och databasen utformas kräver stor eftertanke för att uppnå önskad flexibilitet. Dessutom kan det behövas fler verktyg för att presentera och analysera information i databasen på sätt där Excel inte räcker till. Designen av databasen är således mycket viktig.

Budgetunderlaget

Den ansvarige får ett budgetunderlag i ett Exceldokument. Detta underlag kan betraktas som en elektronisk blankett. I underlaget finns relevant jämförelseinformation samt ”tomma” celler där informationen skall knappas in. Denna information är siffror men kan också vara kommentarer. Den ansvarige kan behöva detaljer ur t.ex. ekonomisystemet för att tolka vissa uppgifter i jämförelseinformationen och använder då ett lämpligt analysverktyg.

Ett Exceldokument organiseras i flikar, kolumner och rader. Det första kravet är att avbilden av uppgifterna i databasen till Excel ner på enskild cell i princip inte är hårdlödd. Detta innebär att databasen också måste innehålla regler för hur uppgifterna skrivs in i och läses ur dokumentet. Detta täcker också in fallet att utformningen av underlagen kan variera mellan olika ansvariga och tom dynamiskt t.ex. antalet flikar beroende på en budgetdimension. Detta underlag innehåller inte några levande länkar till andra Exceldokument! Däremot kan det ingå ”pekare” som då lagras i databasen där ett ”klick” öppnar ett annat dokument t.ex. MS-Word.

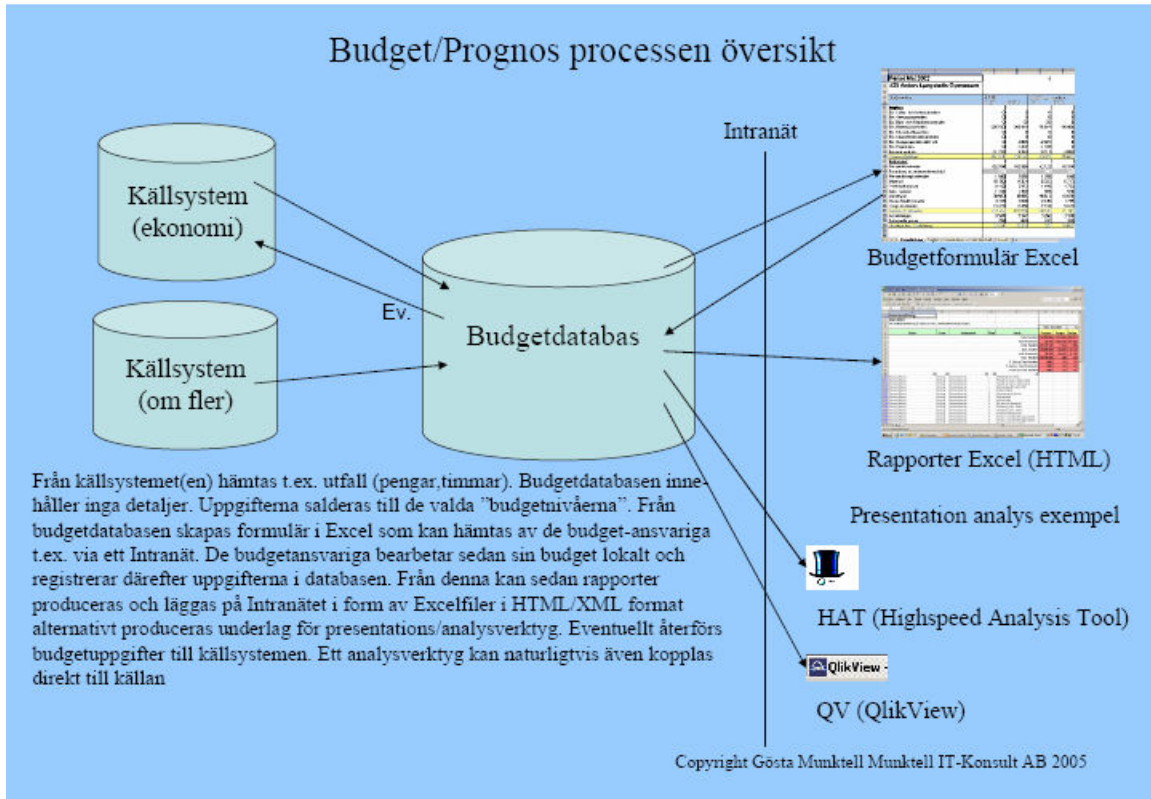
Underlaget kan däremot mycket väl innehålla länkar mellan olika interna flikar t.ex. till en sammanställningsflik där ”saldot” för uppgifterna från olika flikar visas samt formler. Den stora fördelen med Excel är frihetsgraden att designa detta underlag utan egentlig programmering. Vi får på detta sätt ett underlag med hög grad av ”lokal intelligens” och som håller reda på sina egna data. Layouten kan läsas så att enbart celler som är skrivbara är öppna. Vilka celler dessa är styrs också av regler i databasen och det är innehållet i dessa celler som sedan läses in i databasen då det färdiga underlaget registreras. Ansvarig signatur datum och status kan naturligtvis också hanteras. En annan finess är att detta underlag ”informellt” kan skickas runt där det kan finnas en flik för ”fria kommentarer”. Alternativt kan ett dokument lagrat med pekare till i Exceldokumentet tjäna som kommentarsdokument.

Grunden för detta budgetunderlag där det kan finnas flera av är mallar i Excelformat. Dessa mallar ”bestyrkas” sedan med data och om så erfordras även formateringsregler ur databasen.

Betraktaren

Betraktaren har enbart behov av att titta på uppgifterna. I och med att uppgifterna finns i en databas så är det fritt fram att välja lämpliga sätt att förse dessa med olika verktyg. Ett exempel är rapporter skapade i Excel där regler för hur rapporten ser ut också finns i databasen. En rapport i Excel kan göras mycket avancerad. Där kan finnas filterfunktioner med subsummer samt diagram. Sparade i HTML-format kan

• dessa rapporter (med begränsad funktionalitet) direkt öppnas av en Webbläsare. Excel kan ej ersätta ett rent analysverktyg som kan hantera många poster med ”drill down” och möjlighet att ”vrída/pivotera” uppgifterna i olika ledder. Att beskriva olika typer av verktyg och ge förslag på lämpligt sådant utelämnar jag i denna skrift.



Distribution och insamling/inläsning av budgetuppgifter

Budget/prognosformulären skapas som fysiska Excelfiler. Dessa filer kan distribueras till de budget-ansvariga och uppgifterna kan samlas in på olika sätt beroende på förutsättningarna. Budgetformuläret innehåller en funktion (en egen flik) för registrering av innehållet. Filnamn samt katalog dit filen skall skickas lagras i databasen.

Ett program läser sedan in de inskickade blanketterna i databasen. I detta fall saknar blanketten en egen funktion för momentet läsa in uppgifterna i databasen.

Filerna kan läggas upp för avhämtning på en intern hemsida. Filerna kan skickas som bilaga med E-post och återsändas som en bilaga. Blanketten kan också förses med den funktion som behövs för att läsa in uppgifterna direkt i databasen. Denna funktion är då programmerad i Visual Basic och kan även användas över Internet. Detta fungerar om databasen är SQL-server och kan nås via IP-adressen för PCn.