



Anne Mette Barfod

Fra talproduktion til værdiskabelse

Som ny CFO for Alm. Brand var Anne Mette Barfod fast besluttet på at øge koncernens værdi af økonomifunktionen og samtidig styrke holdånden i afdelingen.

Alm. Brand-koncernen var på vej ind i en ny treårig strategiperiode med omkostningerne under kontrol og et stærkt kundefokus. Økonomifunktionen var anerkendt som leverandør af troværdige tal, og Anne Mette Barfod følte derfor, at afdelingen var klar til at løfte barren og gå fra produktion af tal til analyse, refleksion og fokus på at være en afgørende sparringspartner for forretningen. Resultaterne skulle måles på effektivisering, kundetilfredshed og om forretningen rent faktisk gennemførte de forslag, Økonomi kom med.

Anne Mette Barfod blev CFO for Alm. Brand i oktober 2011. Efter at have landet det rigtige lederteam gik hun i gang med at definere en kundeføret og værdiskabende strategi for økonomifunktionen. "Vi kørte et intensivt projektforsøg i ledergruppen. Det var meget vigtigt for mig at bruge tid med gruppen og sikre fælles forståelse og accept af strategien og vores fælles mål. Jeg havde sat mit eget hold – nogle var gamle og garvede, andre var nye og uprøvede," fortæller Anne Mette

Barfod og fortsætter: "Hele koncernens strategi fra 2013 satte kunden i fokus. For os var det afgørende at involvere vores kunder – det vil sige kolleger i koncernen – så de præcis kunne forklare os, hvad de havde af behov for input fra Økonomi, og hvad de prioriterede højest. Kunderne har været i centrum gennem hele processen, og både direktion, stabe og forretning blev involveret gennem spørgeskemaer og interview. Den endelige plan blev trykprøvet hos vores kunder, og der har været en klar kommunikations- og involveringsstrategi både før, under og efter implementeringen. Kundetilfredshed er blandt de helt centrale KPI'er til at måle vores succes."

Tydelig ansvarsfordeling er afgørende

Omdrejningspunktet for alle elementer i strategien er for det første effektive interne processer med lean-tilgang og for det andet et forretningsvendt økonomipartnerkoncept.

“Vores økonomiafdeling har påbegyndt den kundevendte rejse, men vi har stadig et stykke vej endnu. Det var svært at definere organisation, kompetencer og snitflader helt ned på opgaveniveau. Det har taget tid, men har været det hele værd.”

“Vi brugte en del tid på at tale om roller og snitflader i den nye organisation. Dette har uden tvivl gjort det nemmere at implementere strategien i afdelingen. Det var vigtigt, at det blev tydeligt, hvilke opgaver der skal løses af en bogholder, en controller, en risikoanalytiker eller en økonomipartner. Herved blev usikkerhederne for den enkelte medarbejder fjernet.”

Anne Mette Barfod oplyser, at der er udarbejdet et fælles roadmap for Økonomi, og at hver enkelt funktion har taget sin del af ansvaret for implementeringen:

- Regnskabsfunktionen tager ansvar for at tænke på tværs af Økonomi og andre funktioner i afdelingen, for eksempel ved at effektivisere rapporteringen. Som et af de første projekter i regnskabsfunktionens plan er det nu lykkedes at reducere antallet af lukkedage, styrke fokus på digitaliseringsgrad og mindske antallet af tilbageløb.
- Risikofunktionen har taget en aktiv rolle i at kombinere solvensregelsæt, bidrage til at optimere afkastet på den valgte risikoprofil og give input til prissætning. Dette har blandt andet medvirket til at skabe et tydeligt billede af forholdet mellem risiko og afkast på tværs af koncernens forretningsenheder, samtidig med at produktionstiden på den daglige afkast- og risikorapportering er reduceret med mere end 50 procent.
- Økonomipartnerne er 100 procent forretningsvendte og har til formål at agere som forretningens forlængede arm ind i Økonomi. Helt konkret er det allerede nu lykkedes at få fastlagt og gennemført en række beslutningsforslag med positiv bundlinjeeffekt – nogle er forankret i de enkelte forretningsområder, andre er tværgående koncerninitiativer.

Det hele værd

Anne Mette Barfod fortæller, at rejsen mod en mere forretningsvendt økonomifunktion har været lang, men givtig: “Vores økonomiafdeling har påbegyndt den kundevendte rejse, men vi har stadig et stykke vej endnu. Det var svært at definere organisation, kompetencer og snitflader helt ned på opgaveniveau. Det har taget tid, men har været det hele værd.”

Anne Mette Barfod har følgende råd til andre økonomifunktioner, der på grund af væsentlige ændringer i ledelse, strategi, omverden eller interne strukturer ønsker at definere en klar strategi:

1. Tag udgangspunkt i virksomhedens strategi. Sørg for, at økonomifunktionens plan er integreret med virksomhedsstrategien, at Økonomi – så vidt muligt – ses som en forløber i implementeringen af den overordnede strategi og at kommunikere det hele klart.
2. Tænk medarbejderne ind så tidligt som muligt, når strategien skal gennemføres. Der er forskel på at kommunikere og involvere. Man er først involveret, når man har siddet og bokset med at opgøre en digitaliseringsgrad – ikke når man bare har fået fortalt, hvad målsætningen er.
3. Definer klare KPI'er for jeres strategi. Vores strategiarbejde kom ganske enkelt godt fra start, fordi vi lykkedes med gøre strategien værdiskabende. Vi gik efter det konkrete og det målbare.
4. Tænk på, hvordan du kan kombinere quickwins med mere langsigtede strukturelle ændringer, når du planlægger og eksekverer.
5. Sørg for at udarbejde strategien for økonomifunktionen struktureret og med en ekstern sparring, der kan udfordre og udvikle jer.

“Med disse råd in mente har du grund til at tro på, at din strategi vil lykkes,” siger Anne Mette Barfod og følger op: “Faktisk har det været og er fortsat et super sjovt forløb, hvilket også har givet stort sammenhold i ledergruppen. Derudover har det medført, at Økonomi har taget et tydeligt medansvar for værdiskabelsen på tværs af Alm. Brand-koncernens tre forretningsområder.”