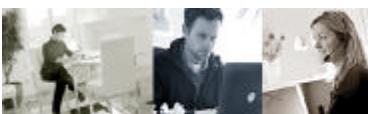


Krav til fremtidens koncernrapportering

Version 1
December 2003



Udarbejdet af Aage Knudsen, Aaro Team Danmark.
© Aaro Team Danmark og Aaro Systems, 2003
Version 1: 2003.12.03

Scenen sættes

Dette notat er skrevet til koncerner, store virksomheder og organisationer med komplekse rapporteringsbehov på tværs af datterselskaber, forretningsenheder og afdelinger. Målgruppen er de organisationer, der ikke blot ser rapportering som aflæggelse af et eksternt regnskab, men som også betragter rapportering som et ledelsesværktøj i forbindelse med strategi-implementering og måling af organisationens performance (Corporate Performance Management).

Notatet skal ses som inspiration for disse organisationer, når de tværgående rapporteringssystemer skal renoveres eller udskiftes. Generelt er begrebet koncern anvendt i det følgende, selv om betragtningerne også er gældende for andre typer af organisationer.

Kravene til koncerners rapportering er under stadig ændring. Dels som følge af de krav, der sættes indefra af koncernen selv af hensyn til beslutningsgrundlag, strategi og styring. Dels af de krav, der sættes udefra som følge af eksterne forhold defineret af konkurrencesituationen, lovgivning og standarder.

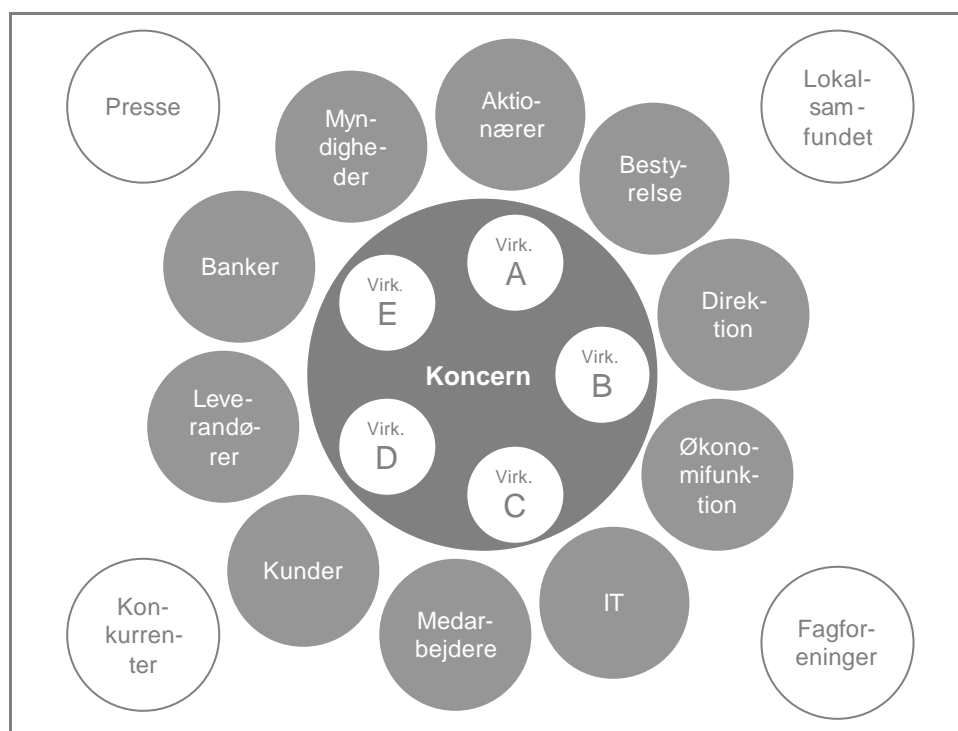
Nogle af de overordnede forhold, der har sat rammerne for udviklingen af koncerners rapportering er:

- Globalisering: Koncernerne specialiserer sig på kerneområder, og væksten skabes ved at søge ud på bredere markeder gennem opkøb og etablering af datterselskaber.
- Øget integration af datterselskaber: Tilpasning af koncerners strategier med henblik på realisering af synergi og stordriftsfordele medfører en øget integration mellem selskaberne, hvilket igen øger det interne rapporteringsbehov.
- Risikoafdækning: Skandaler i forretningsverdenen sætter fokus på risici ved mangelfuld styring og rapportering. Kravet om, at ledelsen har fingeren på pulsen, øges.
- Lovgivning: Gennem lovgivning sker der løbende præcisering af kravene til den eksterne rapportering og det personlige ansvar hos koncernernes ledelse skærpes.
- Effektivisering: Kravet til hurtig og effektiv rapportering i høj kvalitet øges i takt med den skærpede konkurrence.
- Integration af strategi og rapportering: Der er et øget fokus på, at koncernens strategi afspejles i den rapportering og opfølgning, der finder sted. Rapporteringen kommer dermed i stadig højere grad til at understøtte implementering af koncernernes strategi og omfatte mål for koncernens performance.
- Rapporteringens interessenter: Efterhånden som nye områder inddrages i koncernens rapportering, øges antallet af interessenter (figur 1).
- Teknologi: Web-teknologien har gjort den tekniske integration og global adgang til en central rapporteringsfunktion økonomisk mulig og fordelene ved én central database kan udnyttes.

Hvad skal man kræve af sin koncernrapportering under disse forhold? Man kan drømme om en perfekt verden, hvor alt kan lade sig gøre og ressourcerne er ubegrænsede – og lade drømmen afspejle sig i en kravspecifikation til et nyt, perfekt koncernrapporteringssystem, der giver ledelsen den fulde indsigt og kontrol. For derefter at blive alvorligt skuffet, når drømmen ikke kan realiseres i praksis.

Eller man kan gå i den modsatte grøft og nøjes med at kræve det, som man – qua erfaring – ved kan opfyldes, og som måske netop dækker de basale lovgivne krav til ekstern rapportering. Med risiko for, at man ikke får de faciliteter, man dybest set har behov for til styring af koncernen og opfølgning på strategien. Og med risiko for ikke at få del i de løsningsmuligheder, der er tilgængelige på markedet.

Det gælder om at sætte overliggeren tilpas højt. Dette notat er en opfordring til at sætte kravene ambitiøst, men dog realistisk. Målet bør være, at koncernerne – med udgangspunkt i de individuelle behov og strategier – kræver det, som man med rette kan forlange af en moderne løsning til koncernrapportering.

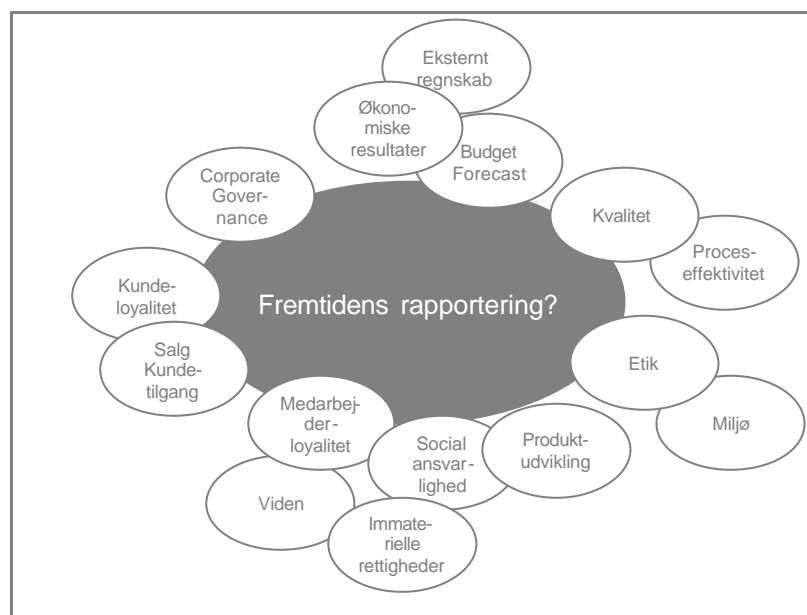


Figur 1: Komplexiteten af koncernernes rapportering øges i takt med at kredsene af interessenter øges.

Hvad driver udviklingen?

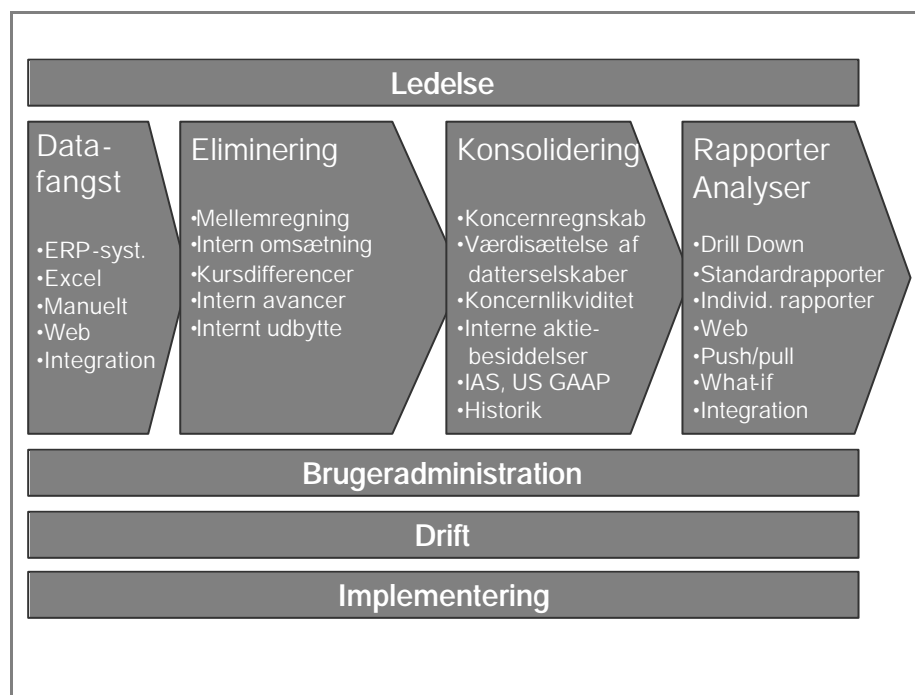
Valg af et koncernrapporteringssystem er ikke en her-og-nu beslutning. Som så mange andre beslutninger skal implementering af et nyt koncernrapporteringssystem ses som en investering i fremtiden og man må derfor tage hensyn til den udvikling, der kan forventes:

- Der vil være øget fokus på koncernens værdi for aktionærene baseret på opgørelse af en markedsbestemt værdi af virksomhedens aktiver.
- Der vil være fokus på koncernens evne til at skabe fremtidigt cash-flow.
- Strukturændringer, strategiske frasalg og tilkøb, samt globalisering af virksomhederne vil fortsætte med forøget styrke.
- Tempoet, hvori beslutninger træffes, vil øges med yderligere krav om hurtig og pålidelig information som beslutningsgrundlag.
- De bløde områder (miljø, etik, social ansvarlighed mv.) vil få en mere fremtrædende placering i koncernens rapportering, både i det eksterne og det interne regnskab (figur 2).
- Der vil blive udviklet metoder og standarder til kvantificering og konsolidering på en række af disse områder, således at "blød" rapportering vil blive erstattet af kvantitative målinger (figur 2).



Figur 2: Koncernen vil inddrage nye områder i koncernrapporteringen og der vil blive udviklet nye standarder.

- Med den stigende informationsmængde vil der blive stadig større behov for at samle informationen i enkle og overskuelige præsentationer, der kan hjælpe topledelsen og andre interessenter til at tolke sammenhæng og synergi.
- Sikkerheden omkring rapporteringen vil blive skærpet. Det er bemærkelsesværdigt, at selv Bill Gates – efter massiv kritik – bruger meget taletid på sikkerhedsspørgsmålet.
- Kravene til tilgængelighed øges. Information skal være tilgængelig i den ønskede form, hvor og hvornår interessenten efterspørger den. Interessenten vil i højere grad trække den information han har behov for (pull) og i mindre omfang få serveret omfattende, generelle rapporter (push).
- Åbne arkitekturer til integration af koncernens forskellige løsninger vil blive udbredt. Systemets arkitektur vil i større udstrækning blive grundlaget for, at en rapporteringsløsning kan leve og udvikle sig i takt med koncernens dynamiske behov og den teknologiske udvikling.
- Der vil løbende komme nye krav til regnskabsførelsen, herunder også til den offentlige sektor, hvor regnskabsaflæggelsen, f.eks. for et ministerium med underliggende styrelser og direktorater, i fremtiden kommer til at ligne et koncernregnskab.
- Kravene til hurtig og effektiv rapportering vil øges (figur 3). De førende koncerner vil om få år være i stand til at konsolidere de væsentligste styringsinformationer hver dag.



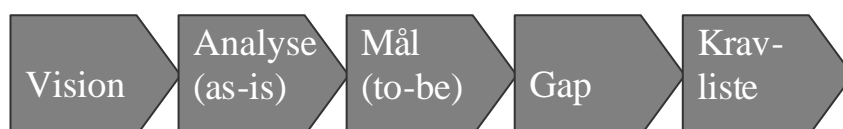
Figur 3: Der vil blive stillet store krav til effektiviteten i processerne omkring koncernens rapportering.

Vurderinger og beslutninger vedrørende koncernrapportering

Er koncernens rapportering effektiv, pålidelig og tilstrækkelig? Understøtter den implementering af de besluttede strategier? Det er et vanskeligt spørgsmål. Mange interessenter i koncernrapporteringen vil have behov, som ikke er opfyldt, og det kan friste til at svare "nej" til spørgsmålene. Men inden der svares ja eller nej er det værd at gå et spadestik dybere.

Prøv f.eks. at reformulere spørgsmålet således: Er det muligt for koncernen at forbedre rapporteringen på en sådan måde, at de høstede fordele er væsentligt større end den nødvendige investering i form af økonomiske og personelle ressourcer?

Følgende 5-trins proces er et godt udgangspunkt for at finde svar på spørgsmålene og træffe en rationel beslutning (figur 4).



Figur 4: Beslutningsproces for afdækning af udviklingsbehov.

Trin 1: Vision for koncernrapportering

Tag et overordnet syn (workshop) på rapporteringen i koncernledelsen: Hvordan afspejles koncernens strategi i rapportering? Fremmes strategiimplementeringen? Understøtter rapporteringen koncernledelsens strategiske beslutninger? Er der opfølgning på de kritiske succesfaktorer? Hvordan er udviklingen i nøgleindikatorerne? Sæt emnet på koncernledelsens dagsorden og formuler en vision for koncernrapportering – kort og præcist. Svarer visionen til den eksisterende rapportering?

Trin 2: Analyse af den nuværende rapportering (AS-IS)

Lad en task-force indsamle al tilgængelig information om den nuværende rapportering, de etablerede forretningsgange, rapporteringsterminer, gældende koncernregler osv. Vurder svagheder og styrker i forhold til visionen.

Trin 3: Opstilling af mål for den fremtidige rapportering (TO-BE)

Visionen pakkes ud i en kortfattet beskrivelse af, hvad man ønsker at styre i koncernen, hvilke faktorer, der skal følges op på, hvilke rapporter, der er behov for, hvem, der er interessenterne i rapporteringen og hvilken frekvens, der er behov for.

Trin 4: Gap-analyse

Beskriv gap'et mellem det nuværende system og det fremtidige mål og foretag en vurdering af risici og konsekvenser for koncernen ved at bevare den nuværende løsning. Omfatter det afdækkede gap forhold, som er afgørende for koncernens styring og strategiernes implementering?

Trin 5: Kravliste (check-liste)

Opstil de overordnede krav til løsningen. Brug nærværende notat som checkliste. Sørg for, at kravene bliver bredt dækkende, men undgå at beskrive detaljer og løsninger. Foretag en vurdering af, hvordan den rigtige løsning kan tilvejebringes:

- Videreførelse af det nuværende system med justeringer og tilpasninger.
- Videreudvikling af det nuværende system med en omfattende reovering.
- Erstatning af den nuværende løsning med en ny løsning, der bedre honorerer koncernens vision og mål.

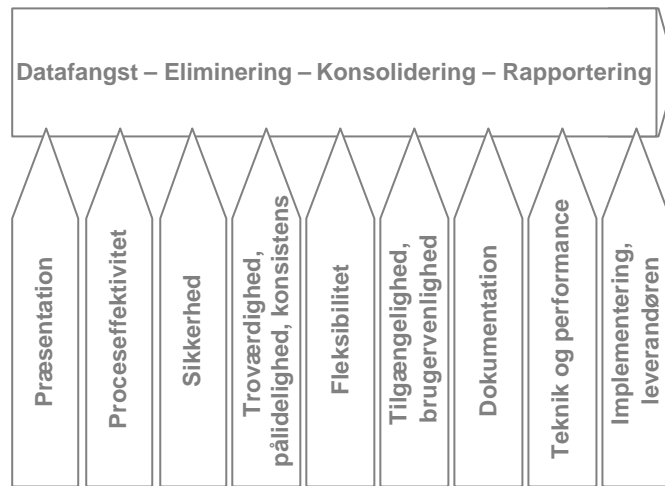
Foretag en undersøgelse af, hvad markedet tilbyder og gennemfør referencebesøg til koncerner, der har gennemført lignende projekter eller anvender lovende teknologier. Afprøv kritiske succesfaktorer sammen med referencevirksomhederne.

Foretag en vurdering af omkostninger og forventede fordele ved forskellige løsningsalternativer.

Kravcheckliste til koncernens rapporteringssystem

I det følgende er listet de væsentligste krav til et nyt system. Listen skal ses som en checkliste, der sikrer, at koncernen tager stilling til de områder, der har betydning for vurdering af en fremtidig løsning.

Kravene deler sig i nogle grupper. For det første er der koncernens helt basale indholdsmæssige krav til de rapporter, der skal udarbejdes, omfattende krav vedrørende datafangst, eliminering, konsolidering og præsentation. Dernæst er der nogle støttekrav, der skal sikre, at rapporterne håndteres sikkert og effektivt, samt at løsningen er teknisk solid og fremtidssikret.



Figur 5: Kravchecklistens hovedområder.

Grundlæggende krav vedrørende koncernregnskabet

Som udgangspunkt vil kravet være, at systemet er født med faciliteter til at løse konsolideringsopgaven i overensstemmelse med de af koncernen valgte metoder og under overholdelse af gældende legale standarder.

Krav: Både eksternt og internt regnskab skal kunne indeholdes i samme rapporteringssystem.

Kommentering af krav: Af hensyn til effektivitet og konsistens er det vigtigt, at den interne og den eksterne rapportering sker i samme system baseret på et fælles datagrundlag. Der skal kunne opsættes fælles indikatorer i overensstemmelse med koncernens strategi og mål.

Krav: Koncernrapporteringssystemet skal kunne håndtere alle de mekanismer, der kræves i forbindelse med konsolidering af koncernens regnskab, både hvad angår den interne og den eksterne rapportering i overensstemmelse med de nationale standarder i det land koncernen hører hjemme (Danmark: Årsregnskabsloven), og internationale standarder som IAS og US-GAAP.

Kommentering af krav: Dette omfatter f.eks. faciliteter til:

- Værdiansættelse af datterselskaber
- Eliminering af mellemregningskonti.
- Eliminering af intern omsætning og kursdifferencer
- Eliminering af interne renter
- Eliminering af interne urealiserede avancer på omsætningsaktiver
- Eliminering af interne aktiebesiddelser
- Eliminering af interne avancer ved handel med anlægsaktiver
- Opgørelse af koncernens likviditet og cash-flow
- Håndtering af forskellige regnskabsår i koncernselskaberne
- Kontinuitet i forbindelse med ændret regnskabspraksis
- Kontinuitet i forbindelse med ændret koncernstruktur, herunder frasalg og tilkøb af datterselskaber

Krav: Der skal være mulighed for håndtering af datterselskabernes eksterne og interne regnskab i koncernsystemet.

Kommentering af krav: For at sikre en effektiv og konsistent rapportering skal der være mulighed for, at datterselskaberne kan vælge at færdiggøre deres lokale regnskaber i koncernrapporteringssystemet, således at samme datagrundlag lægges til grund for både rapportering til koncernen og for rapportering lokalt. Det indebærer et krav om, at der i systemet kan rummes et lag, der er tilpasset det enkelte datterselskabs behov – underlagt de krav, der er i det pågældende land.

Krav: Der skal kunne rapporteres i mange dimensioner.

Kommentering af krav: Grundlæggende skal koncernens komplekse rapportering kunne håndteres med mange datterselskaber, mange valutaer, mange produkter, mange markedssegmenter osv., helt efter koncernens specifikke behov.

Krav vedrørende rapportudarbejdelse

Mængden af information, der flyder i koncernerne er stor og vil vokse yderligere, efterhånden som lovkravene skærpes og rapportering om de "bløde" ting gøres kvantificerbare og obligatoriske. For ikke at drukne de forskellige interessenter i detaljeret og uoverskuelig information, vil behovet for at kunne danne sig et simpelt overblik blive vigtigere og vigtigere.

Krav: Koncernrapporteringssystemet skal indeholde faciliteter til multi-dimensionel drill-down, dannelse af skræddersyede rapporter og ad hoc rapporter.

Kommentering af krav: Det er vigtigt, at interessenterne på enkel vis kan skabe sig et overblik over systemets information uden anvendelse af IT-kompetence.

Krav: Koncernrapporteringen skal kunne integreres med andre rapporteringssystemer.

Kommentering af krav: De forskellige interessenter har forskellige behov, f.eks. masseproduceret, aggregeret information til medarbejdere, high level styringsinformation med hyppig opdatering til topledelsen og værktøjer for dybtgående analyser gennemført af koncernens specialister og analytikere. Sådanne forskelligartede opgaver vil ofte med fordel kunne løses med standard rapporterings- og analysesystemer. Som regel vil det altid være et krav, at systemet kan integreres med MS Excel.

Krav vedrørende proceseffektivitet

Rapporteringsenhederne i datterselskaberne er underlagt et stort tidspres ved periodeafslutninger og kravet fra koncernledelserne må forventes at blive endnu større. Af hensyn til den interne styring kræver koncernledelsen løbende opdaterede interne rapporter med opfølgning på koncernens nøgletal og i forbindelse med regnskabsafslutning er det afgørende, at regnskabet er færdigt inden for en meget kort horisont.

Krav: Koncernrapporteringsystemet skal understøtte koncernens forretningsprocesser effektivt fra datafangst over eliminering og konsolidering til rapportering med stor grad af automatisering.

Kommentering af krav: Dette krav er overordentlig vigtigt for overholdelse af koncernens deadlines. I store koncerner vil kravet til færdiggørelse af en rapportpakke i forbindelse med en månedsafslutning ofte være 4-5 dage og dette krav må forventes at blive skærpet med tiden således at vi om nogle få år vil se aflevering på 3. eller 4. arbejdsdag efter periodeafslutning. Meget ambitiøse koncerner gennemfører one-day-closing, hvilket stiller betydelige krav både til systemet og til organisationen. De meget krævende koncerner begynder at tale om every-day-closing, svarende til, at de ønsker sig en færdig rapportering hver dag.

Krav: Der skal være mulighed for at opstille en overskuelig rapporteringspakke, der er afpasset den enkelte interessents rapporteringsbehov.

Kommentering af krav: Den enkelte rapporteringsenhed og den enkelte rapporteringsmedarbejder skal have adgang til netop de relevante "formularer" til rapportering og kontrol.

Krav: Alle systemets data skal opdateres i realtid.

Kommentering af krav: Data afledt af indtastede data i rapportpakken skal opdateres i realtid, således at den ansvarlige for rapporteringen hele tiden har den fulde kontrol over konsekvenserne af de indtastede data. Det kan f.eks. være kapitalposterings indflydelse på cash-flow eller omkostningsdatas indflydelse på resultat.

Krav: Der må ikke forekomme dobbeltindtastning.

Kommentering:

Det er vigtigt, både for effektiviteten og for at undgå fejl i rapporteringen, at samme data kun indtastes et sted, samt at data afledt af andre data beregnes i systemet på grundlag af faste, synlige regler.

Krav: Der skal være fuld understøttelse af intercompany processen (eliminering), med en maksimal grad af automatisering.

Kommentering af krav: I store koncerner med stor grad af forretningsmæssig integration kan intercompany være en meget stor og ressourcekrævende opgave. Det er væsentligt, at der i systemet kan indlægges de præcise regler for eliminering, både på resultatsiden og på balancesiden, og at der på basis af disse regler kan automatiseres og skabes et klart billede af, hvilke eliminerings der gennemføres.

Krav vedrørende sikkerhed

Koncernens rapportering skal sikres på flere måder. For det første omfatter den information, som kun autoriserede brugere må kunne få fat i. Der kan være tale om information af absolut fortrolig art.

Dernæst kan rapporteringen omfatte data, som er af vital betydning for koncernen, både i form af, at de er korrekte, at de ikke mistes, og at de er der til tiden.

Det skal nævnes, at sikkerhedsaspektet ofte vil stride mod kravet om let og enkelt tilgang til data og at løsning af både sikkerhedsaspektet og tilgængelighedsaspektet kræver nogle overordnede beslutninger i koncernen.

Krav: Der skal være sikkerhed mod tab af data.

Kommentering af krav: Den enkelte virksomhed har som oftest sine helt egne rutiner til sikring af, at data ikke går tabt. Det bør være et krav, at data fra koncernrapportering kan omfattes af virksomhedens sædvanlige sikring mod tab af data. Dette kan f.eks. tilgodeses ved, at alle data er samlet i én central database.

Krav: Der skal være sikkerhed mod uautoriseret adgang til data, både når det gælder tilfældig adgang og når det gælder adgang som følge af ond vilje (hackere).

Kommentering af krav: Systemet skal omfatte et sikkert og fleksibelt system til brugerautorisation eller det skal være muligt at indpasse systemet i koncernens sædvanlige autorisationssystem.

Krav vedrørende troværdighed, pålidelighed og konsistens

Tillid til systemet er helt afgørende. Koncernledelse og andre interessenter skal kunne stole på at den leverede rapportering er valid og konsistent, og de skal have fuldt overblik over de forudsætninger og regler, samt den praksis, der er lagt til grund for rapporteringen.

Tillid til systemets troværdighed er afgørende når rapporterne lægges til grund for afgørende beslutninger. I forbindelse med due diligence ved virksomhedssalg vil købers tillid have betydning for prissættelsen. Ofte justeres prisen på en virksomhed ned med 30 % eller mere i forbindelse med kontrol af det grundlag, der blev lagt til grund for den pris, der var udgangspunktet for due diligence processen.

Krav: Systemet skal klart dokumentere de regler, der ligger til grund for rapporteringen gennem alle led fra datafangst til rapport og der skal være et sikkert revisionsspor.

Kommentering af krav: Ved at gøre reglerne tilgængelig i systemet opnås, at alle interessenter har adgang til grundlæggende viden om, hvilken regnskabspraksis og hvilke regler, der gælder i koncernen.

Krav: Der skal være konsistens mellem koncernens forskellige former for rapportering.

Kommentering af krav: Ved at tage udgangspunkt i én central database som grundlag for al koncernrapportering skabes der sikkerhed for, at det er samme logik og samme regler, der ligger bag alle former for rapportering, f.eks. bag eksternt og intern rapportering. Hvis yderligere der skabes et lag med datterselskabets rapportering sikres, at datterselskabets rapportering bliver konsistent med koncernens rapportering.

Krav: Systemvalget skal støtte tilliden til koncernen.

Kommentering af krav: Det er vigtigt for profileringen af koncernen, at systemet har bevist sin værdi hos andre. Leverandøren skal således kunne fremvise gode referencer.

Krav om fleksibilitet

Miljøet omkring en koncern er omskifteligt og strategierne vil løbende blive tilpasset og opdateret, jf. indledende afsnit. Derfor er det afgørende, at koncernrapporteringssystemet er fleksibelt og kan tilpasses de ændrede forudsætninger.

Krav: Systemet skal kunne håndtere ændrede strukturer og ejerandele.

Kommentering af krav: Af hensyn til kontinuitet og sammenligning med tidligere år skal regnskab for tidligere år kunne dannes som om den nye struktur havde været etableret.

Krav: Systemet skal understøtte nye regnskabsregler og ændring af regnskabspraksis.

Kommentering af krav: Det indebærer som ovenfor, at der skal kunne ske sammenligning med tidligere år, som om de nye regler havde været gældende.

Krav: Systemet skal kunne kombinere fælles standarder for koncernrapportering med individuelle rapporteringer i datterselskaberne.

Kommentering af krav: Detaljeringsgraden i koncernrapporteringen vil som oftest være ret lav set fra datterselskabers side. Men datterselskaberne skal have mulighed for at skabe deres egen rapportering, hvoraf koncernrapporteringen kan udtrages. Flexibiliteten skal give plads til helt individuelle datterselskabsrapporteringer uden at det bliver synligt fra koncernen.

Krav: Der skal være mulighed for løbende at udbygge rapporteringen med nye regnskabsformer.

Kommentering af krav: Mulighed for at indpasse nye regnskabsformer (bæredygtighed, socialt ansvar, miljø, osv.) efterhånden som det bliver obligatorisk, eller blot ønskes af virksomheden som led i opbygning af image eller kommunikation med omverdenen. Efterhånden som sådanne regnskabsformer bliver kvantificerbare og standardiserede skal de kunne indbygges i koncernens rapportering.

Krav om tilgængelighed og brugervenlighed

Behovet for at kunne nå sine data, hvor og hvornår det ønskes, er stigende. Tilsvarende øges kravet til, at interessenter, der har adgang uden at det er deres primære værktøj og uden forudgående uddannelse i systemet, skal kunne anvende systemet hurtigt og sikkert og uden direkte adgang til support. Det kan f.eks. være en direktør for et datterselskab på forretningsrejse, der skal orientere sig i nøgletal inden rapporten frigives til konsolidering.

Krav: Systemet skal være tilgængelig for alle autoriserede brugere, hvor og når de har behov for det.

Kommentering af krav: Systemet skal være tilgængeligt via de medier, som koncernen normalt bruger: PC'er opkoblet i koncernens og datterselskabernes lokalnet og via Internettet. Da koncernens datterselskaber kan befinde sig i forskellige tidszoner, skal systemet være tilgængeligt 24 timer i døgnet, 365 dage om året.

Krav: Systemet skal være tilgængeligt for alle de valgte interessenter.

Kommentering af krav: Håndtering af forskellige interessenter med forskellige rettigheder og behov for data stiller særlige krav til autorisation og sikkerheden.

Krav: Systemet skal være brugervenligt og med menuer tilpasset den enkelte bruger, afhængig af den enkeltes autorisation.

Kommentering af krav: Med mange brugere spredt geografisk og med meget forskellige behov er det nødvendigt, at systemet umiddelbart kan forstås. Implementering af koncernrapportering kræver uddannelse af de involverede parter, men kravet er, at uddannelsen kan koncentreres om rapportindhold, regnskabsprincipper, kontering, strategi osv. og ikke om betjening af et edb-system.

Krav: Systemadministration (definition af kontoplaner, perioder, rapporter, koncernstruktur, dimensioner i rapporteringen mv.) skal være enkelt og brugervenligt.

Kommentering af krav: Med stor vægt på fleksibilitet er det nødvendigt at de faciliteter, der sikrer udnyttelse af fleksibiliteten, bliver letforståelige.

Krav om dokumentation

Ud over at systemet skal være veldokumenteret rent teknisk, er det væsentligt, at der knytter sig en række former for dokumentation til systemet.

Krav: Leverandøren skal levere en beskrivelse af de kompetencer, der skal være til stede i brugerorganisationen (drift, brugeradministration, systemadministration).

Kommentering af krav: Det er væsentligt for koncernen at kunne vurdere, om de nødvendige kompetencer findes i organisationen i forvejen, eller om der skal investeres i uddannelse af andre end brugerne.

Krav: Der skal være on-line adgang til brugerdokumentation, regler og rapporteringspraksis.

Kommentering af krav: Implementering af god og ensartet regnskabs- og rapporteringspraksis i hele koncernen skal understøttes effektivt af systemet. Det er vigtigt for meningsfyldt konsolidering, at standarder følges helt ud i yderste rapporteringsled.

Tekniske krav

Gennem en række tekniske krav kan det sikres at systemet teknisk set er solidt og med god performance, samt at det kan indpasses i koncernens øvrige systemer.

Krav: Systemet skal være skalerbart og have god performance.

Kommentering af krav: Det er væsentligt, at systemet er etableret på en skalerbar teknologi, der gør det muligt at systemet vokser i forbindelse med at det tilpasses en udvikling med flere brugere og mere information. Kravene til den tekniske platform er store, da der er tale om et system, der potentielt set kan få mange brugere og at brugen af visse funktioner er koncentreret omkring periodeafslutning.

Krav: Systemet skal være robust og pålideligt.

Kommentering af krav: Verificering af kravet indebærer en teknisk vurdering af systemet, hvor der ses på forhold som arkitektur, valgt teknologi og kvalitet i programmeringen.

Krav: Systemet skal være baseret på en arkitektur, hvor præsentation, logik og database er i adskilte lag.

Kommentering af krav: En sådan arkitektur sikrer uafhængighed af et bestemt databasesystem samt at samme logik kan anvendes under forskellige medier til præsentation (web, client/server, PDA osv.)

Krav: Systemet skal være baseret på standardiserede integrationssnit mod andre systemer.

Kommentering af krav: Det er helt afgørende, at systemet er let at integrere med andre systemer, eksempelvis ved anvendelse af XML og fælles integrationsplatform.

Krav: Systemet skal kunne klare store datamængder og mange samtidige brugere.

Kommentering af krav: Brugen af systemet vil være koncentreret om bestemte perioder, hvor der arbejdes under stort tidspres. Der bliver investeret store summer i de underliggende operationelle systemer og i integration af virksomhedens forskellige systemer, og det vil ikke kunne tolereres, hvis koncernrapporteringen bliver en flaskehals.

Krav: Systemet skal have effektiv, central versionshåndtering, der sikrer kontinuert drift.

Kommentering af krav: Dynamikken omkring systemet må forventes at blive stor med mange nye behov, der løbene skal tilgodeses. Det giver mange små ændringer, både på serverniveau og client-niveau. Samtidig er det væsentligt, at alle brugere opdateres med samme skæringstidspunkt.

Krav: Systemet skal kunne spille sammen med koncernens øvrige systemer i almindelighed

Kommentering af krav: Systemet skal vurderes i relation til koncernens it-politik og valgte platforme for workflow, database, styresystem, integrationsplatform, udvekslingsstandarder, sikkerhedssystem mv.

Krav vedrørende implementering og leverandør

Med valg af et nyt koncernrapporteringssystem fortager koncernen også et valg af en strategisk samarbejdspartner, og man skal sikre sig, at leverandøren har kompetencerne, organisationen og økonomien til at kunne supportere og videreudvikle systemet fremover.

Krav: Leverandøren skal have en velgennemprøvet implementeringsmetode.

Kommentering af krav: Implementering af et nyt system er ikke blot en teknisk disciplin. I projektet skal der inddrages mange interessenter i forbindelse med fastlæggelse af rapporter, specifikation af arbejdsgange, analyse af snitflader mod underliggende operationelle systemer (ERP, transaktionssystemer), teknisk installation af software, test, uddannelse mv. Som led i leverandørens tilbudsgivning og præsentation bør leverandørens implementeringsforløb dokumenteres, ligesom referencers erfaring med implementering bør undersøges.

Krav: Systemet skal være gennemprøvet.

Kommentering af krav: Leverandøren skal kunne fremvise relevante referencer, hvor systemet har været anvendt til lignende opgaver.

Krav: Leverandøren skal have planer og visioner for systemets fremtid.

Kommentering af krav:

Koncernen vælger et system, som den skal kunne vokse med de næste år.

Krav: Leverandøren skal via referencer kunne sandsynliggøre en kort implementeringsperiode.

Kommentering af krav: Implementeringsperioden bør være af størrelsesordenen 2-6 måneder afhængig af omfanget.

Krav: Leverandøren skal være økonomisk velkonsolideret og have en god markedsposition.

Kommentering af krav: Valg af et koncernrapporteringssystem er en strategisk beslutning og den valgte leverandør bliver således en strategisk leverandør. Gennem regnskaber og markedsposition bør leverandøren kunne sandsynliggøre sin forbliven på markedet i de næste mange år.

Krav: Leverandøren skal have både de rapporteringsfaglige og tekniske kompetencer.

Kommentering af krav: Leverandøren skal have de fornødne kompetencer til at understøtte en fremtidig udvikling af systemet. Det indebærer, at han både skal besidde de regnskabsmæssige, rapporteringsmæssige og tekniske kompetencer. Han skal sandsynliggøre, at han både magter den faglige vedligeholdelse i overensstemmelse med ny lovgivning og nye standarder, ligesom han skal sandsynliggøre sin kompetence til at holde systemet teknisk ajour og drage nytte af nye teknologiske landvindinger.

Krav: Leverandøren skal kunne supportere systemet efter koncernens behov.

Kommentering af krav: Det er væsentligt, at koncernen kan få en supportaftale med leverandøren, der omfatter rettelse af fejl, support på systemets anvendelse og opdatering med nye versioner.

Krav vedrørende økonomi

Det er afgørende at få et totalt overblik over projektets økonomiske konsekvenser, inden det sættes i gang.

Krav: Leverandøren skal kunne levere til en konkurrencedygtig pris og skal medvirke til at belyse Total Cost of Ownership.

Kommentering af krav: Leverandøren skal medvirke til at skabe overblik over de samlede økonomiske konsekvenser af en systemanskaffelse. Det dækker bla. forholdt som købspris, priser for udvidelser, projektgennemførelse, drift af systemet, uddannelse og supportaftale.