

## Kapitel 8 – Rätt rapportering till styrelsen

Det är viktigt att styrelsen får den rapportering som behövs

Ordning och reda är inte ett motsattsförhållande till ett framgångsrikt entreprenörskap – tvärtom har det visat sig vara en förutsättning. När rapporteringen från vd:n till styrelsen håller låg kvalitet skiftar styrelsens fokus från framtidsfrågor till att diskutera historik och nutid. Om denna situation pågår under en längre tid är risken stor att företagets utveckling går åt fel håll. En väl fungerande rapportering från verksamheten och vd:n är därför en viktig förutsättning för att skapa ordning och reda i styrelsearbetet och för att styrelsen ska kunna använda den mesta av tiden till att fatta framåtriktade beslut.

En bra rapportering handlar inte bara om siffror, men det saknas riktlinjer i lagstiftningen för exakt vad som ska rapporteras. Styrelsen är ytters ansvarig enligt aktiebolagslagen att definiera vilken rapportering som behövs och meddela vd detta i en skriftlig rapportinstruktion. De förutsättningar som bör vara vägledande i all form av rapportering till styrelsen är:

1. Finansiella rapporter ska skickas ut i god tid inför styrelsemötena. Även frågor från ledamöterna bör i möjligaste mån hanteras före mötet.
2. Rapporterna ska inte bara visa hur det gått, utan även prognoser för den förväntade utvecklingen är viktiga. Det hjälper styrelsen att ligga steget före.
3. Styrelsen får inte fastna i detaljer, det är de stora avvikelserna som behöver analyseras och åtgärdas.
4. Rapporteringen måste vara korrekt, eftersom varje felaktighet leder till osäkerhet i styrelserummet.
5. Inkludera alltid känslighetsanalyser i beslutsunderlagen, för att tidigt fånga den finansiella risken för större projekt och investeringar.
6. Använd nyckeltal för att mäta det som skapar framgång enligt företagets affärsmodell.
7. Rapportering till styrelsen handlar inte bara om siffror, säkerställ därför att vd:n löpande upprättar en vd-rapport för viktiga händelser i verksamheten.
8. Det är viktigt att fånga avvikelser tidigt. Inför därför någon form av early warning-system som fångar tidiga indikatorer på förändringar.

### Säkerställ rätt rapportering

Nedan får du/ni chansen att gå igenom ett antal frågeställningar som hjälper styrelsen att säkerställa rätt rapportering från verksamheten. Alla frågeställningar är relevanta för en bra rapportering, så om svaret på en fråga är nej finns det en förbättringspotential.

Frågeställning	Ja	Nej	Åtgärd/förbättring	Ansvarig
Har styrelsen tagit fram och fastställt en tydlig skriftlig <b>rapportinstruktion</b> till vd?				
<b>Finansiell rapportering</b>				
Är månadsboksluten klara senast två veckor efter månadens utgång?				
Finns prognoser för den förväntade framtida utvecklingen?				

Är rapporterna till styrelsen lättillgängliga och på en övergripande nivå?				
Är rapporteringen korrekt och håller hög kvalitet?				
Erhåller styrelsen de ekonomiska rapporterna senast en vecka före styrelsemötena?				
Har styrelsen bra beslutsunderlag med ekonomiska kalkyler och känslighetsanalyser?				
Erhålls beslutsunderlagen senast en vecka före styrelsemötena?				
Har styrelsen definierat vilka finansiella nyckeltal som är viktiga att följa?				
Har styrelsen koll på likviditeten och kapitalbindningen i verksamheten?				
Finns det likviditetsprognoser?				
Förstår alla i styrelsen den ekonomiska rapporteringen och kan tolka dess innehåll/innebörd?				
<b>Vd-rapportering (förutom finansiella rapporter)</b>				
Erhåller styrelsen regelbundna rapporter från vd:n om viktiga händelser i och utanför verksamheten?				
Har styrelsen definierat vilka verksamhetsbaserade nyckeltal som är viktiga att följa? (t.ex. nöjd kund/medarbetare, kvalitet, branschnyckeltal)				
Har styrelsen säkerställt en bra omvärldsbevakning i samråd med vd:n/ledningen?				
Har styrelsen koll på vilken rapportering som olika intressenter efterfrågar? (finansiärer, medarbetare, kunder och leverantörer, myndigheter m.fl.)				
Omfattar vd-rapporteringen status vad gäller hanteringen av identifierade väsentliga risker?				
<b>Early warning-system</b>				
Har styrelsen identifierat tidiga indikatorer i verksamheten som snabbt kan fånga avvikelser från det normala?				
Bevakar styrelsen regelbundet utvecklingen vad gäller större investeringar och projekt?				
Har styrelsen anpassat rapporteringen till den fas som verksamheten faktiskt				

befinner sig i? ( t.ex. snabb tillväxt/utveckling, utlandsetablering eller krisläge)				
Har styrelsen i moderbolaget en bra uppföljning av vad som händer i koncernens dotterföretag?				
Följer styrelsen regelbundet upp hur genomförandet går av fattade styrelsebeslut?				

I kapitel 8 i boken utvecklas hur styrelse och vd bör jobba med ovanstående frågeställningar. Det finns även exempel intaget på vad en bra vd-rapportering bör omfatta.

### Välja nyckeltal

Ekonomichef/CFO följer regelmässigt upp en mängd olika nyckeltal, oftast ca 25–30 stycken. Det är viktigt att styrelsen lägger ner lite tid på att välja vilka de relevanta nyckeltalen är och som därför behöver följas av styrelsen. I slutänden kanske det är så få som fem, sex stycken som är relevanta under en viss period. När de mest centrala nyckeltalen utvecklas väl brukar även resterande göra det. Ett första steg är att kategorisera de nyckeltal som är relevanta att följa. Uppdelningen nedan ger en mer strategisk diskussion till vilka nyckeltal som är relevanta samt även orsaken till att vissa av de bör följas.

Finansiella	Verksamhetsrelaterade	Branschrelaterade	Mäter specifik förändring	Mäter tidiga indikatorer	Bevakas av intressenter