

Revisor som rådgiver:

Styre- og ledelsesrapportering



Artikkelen er forfattet av:

Siviløkonom
Anders Thoresen
Partner i DHT Corporate Services

Denne artikkelen setter fokus på rapportering i små og mellomstore bedrifter (SMB), og behandler rapportering til styret og ledelsen under ett.

Mange styremedlemmer og ledergrupper sliter med at de enten får for lite informasjon eller at de får for mye informasjon som ikke er tilstrekkelig bearbeidet. Det er av stor verdi for bedriften både å få etablert gode rapporteringsrutiner og at dette gjøres med høy kvalitet.

Hensikt og juridisk rammeverk

Styret og ledergruppen i en bedrift spiller ulike roller. De har imidlertid det til felles at de er etablert for å styre og utvikle bedriften på best mulig måte. For å kunne gjøre dette, er de avhengige av riktig og god informasjon for å kunne dra nytte av sin erfaring, kompetanse og nettverk – slik at de kan ta gode beslutninger.

Ifølge aksjeloven §6–15 skal daglig leder **minst** hver fjerde måned (i ASA-selskaper hver måned), i møte eller skriftlig, gi styret underretning om selskapets virksomhet, stilling og resultatutvikling. Det foreligger ingen regler eller forskrifter som beskriver innholdet i rapporten.

Økonomirapportering

Gode og oppdaterte økonomirapporter er et av de mest sentrale styringsverktøyene for en bedrift. *Et vanlig problem er imidlertid at rapportene som leveres gjør at en «ikke ser skogen for bare trær».* For styret og ledergruppen er det viktigere å få helhetsperspektivet, for deretter å kunne grave seg ned i detaljer etter behov, enn motsatt. Kontospesifikk rapportering, der inntekter og positivt resultat presenteres som *minus*, mens kostnader og negative resultater

presenteres som *pluss*, er lite egnet for rapportering til styret og ledelsen. God styre- og ledelsesrapportering bør:

- Inkludere både resultat, likviditet, kontantstrøm, balanse og nøkkeltall
- Sammenligne denne perioden og hittil i år med tilsvarende tall for i fjor og årets budsjett
- Sette historien hittil i år sammen med forventningene for resten av året. Dette vil gi en god prognose både på resultat og likviditet og er et beslutningsunderlag styret og ledergruppen virkelig har behov for. Verdien av å se faresignaler noen måneder før i stedet for noen måneder senere, og med det kunne iverksette tiltak tidnok, kan i ytterste konsekvens være forskjellen på konkurs eller ikke.
- Kommentarer til resultat- og likviditetsutvikling, med spesielt fokus på vesentlige avvik samt konsekvenser og tiltak knyttet til dette
- I tillegg til den overordnede økonomirapporteringen, bør ulike rapporter som er av vesentlig betydning for den konkrete bedriften, også inkluderes. Eksempler på dette kan være ordreinnngang ordreserver, utestående fordringer samt produkt- og kundelønnsomhet

Øvrig rapportering

I tillegg til økonomiske forhold er det naturlig at rapportering til styret (og ledelsen) inneholder følgende områder:

- *Generelle rammer for selskapets virksomhet:* eksterne begivenheter – endringer i lover og regler – trender, generelt og innen egen industri
- *Marked og konkurranse:* forholdet til kunder (behov, respons) – konkurrenter (eksisterende og/eller nye, substitutter) – leverandørsituasjonen – samarbeidspartnere
- *Større kontrakter og begivenheter:* leveransekontrakter – samarbeidskontrakter – kundearrangementer
- *Problemområder-/prosjekt:* vesentlige forsinkelser eller overskridelser – søksmål – problemer med patenter, rettigheter e.l. – vesentlige F&U-problemer
- *Produktutvikling:* generell status i utviklingsprosjekt (oversikt) – avvik: konsekvenser og tiltak

- *Investeringer og utfasinger/nedleggelse:* større investeringer – oppkjøp/oppkjøpskandidater – salg eller nedleggelse av virksomhet – outsourcing
- *Personell og organisasjon:* endringer i personell (ansettelser, permisjoner, oppsigelser eller annen form for avgang eller redusert kapasitet (vesentlige interne røkkinger mv.) – omorganisering – kapasitet – medarbeidertilfredshet – personalsaker – eksterne konsulenter – arbeidsforhold, lokaler, HMS – kvalitetsarbeid – produktivitet

Rapporteringsform- og hyppighet

Hvor hyppig og i hvilken form det bør rapporteres til hhv. styret og ledelsen, vil avhenge av bedriftens virksomhet og kompleksitet. I mange selskaper er det vanlig med ukentlige ledermøter der det gis oppdateringer og der sentrale saker diskuteres, mens skriftlig rapportering kanskje skjer månedlig. Hva som er hensiktsmessig hyppighet for rapportering til styret, kan også variere mye. Ytterpunktene er kanskje på den ene siden bedrifter som kun avholder ett lovmessig pålagt styremøte pr. år (men kanskje gir en kvartalsvis oppdatering pr. e-post, ref. aksjelovens minimumskrav til rapportering), og på den andre siden bedrifter i krise- eller andre endrings-situasjoner der styret oppdateres fortløpende. I vanlige aksjeselskaper med normal drift er gjerne rapportering til styret 4–8 ganger pr. år hensiktsmessig.

For styret vil det ofte være en fordel med skriftlig rapportering som sendes ut i forkant av styremøtene. Styremedlemmene kan da sette seg inn i situasjonen på forhånd, forberede spørsmål og på den måten skape bedre diskusjoner i selve styremøtet.

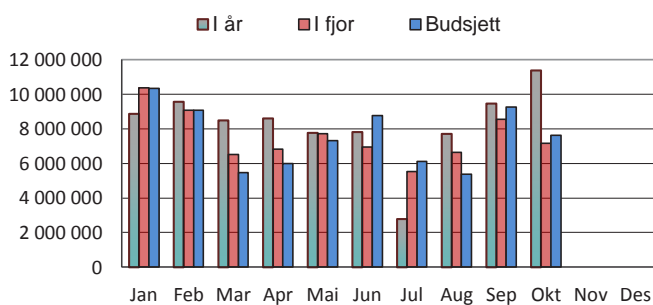
Revisors rolle

Hvilken rolle ulike revisorer tar i forbindelse med styre- og ledelsesrapportering kan variere mye. Hvis du er revisor for selskapet, er det naturligvis en del begrensninger knyttet til hva du kan og bør gjøre på dette området. I forbindelse med økonomirapportering (finansiell periode-rapportering) bør imidlertid revisor kunne spille en sentral rolle. Det finnes i dag effektive verktøy revisor kan benytte for å generere gode styre- og ledelsesrapporter

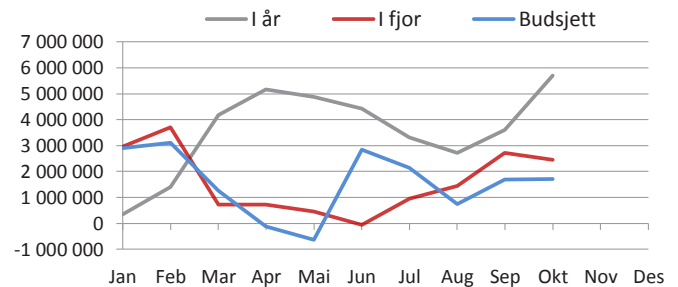
Eksempel på overordnet rapportering (kilde: XLrapporten – Lederkilden.no:)

Resultat	Periode	Hittil	I fjor	Balanse	IB	UB
Salg	11 375 314	82 437 126	75 247 255	Anleggsmidler	17 780 140	17 266 527
Varekostnad	-3 656 244	-25 074 440	-18 438 991	Omløpsmidler	23 856 902	31 342 149
Andre inntekter	15 000	150 000	180 044	Sum eiendeler	41 637 043	48 608 676
Til dekning av kostnader	7 734 069	57 512 686	56 988 308	Egenkapital	16 003 911	21 714 294
Lønn og sosiale kostnader	-3 223 689	-28 737 608	-30 565 410	Langsiktig gjeld	9 444 713	8 238 713
Driftskostnader	-2 356 547	-22 917 595	-23 669 626	Kortsiktig gjeld	16 188 419	18 655 669
Finans	-47 244	-147 100	-130 732	Sum egenkapital/gjeld	41 637 043	48 608 676
Resultat etter finans	2 106 590	5 710 383	2 622 541			

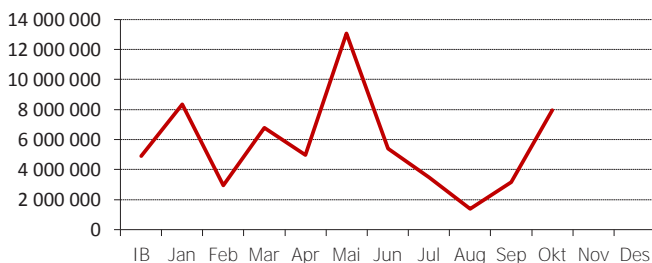
OMSETNINGSUTVIKLING



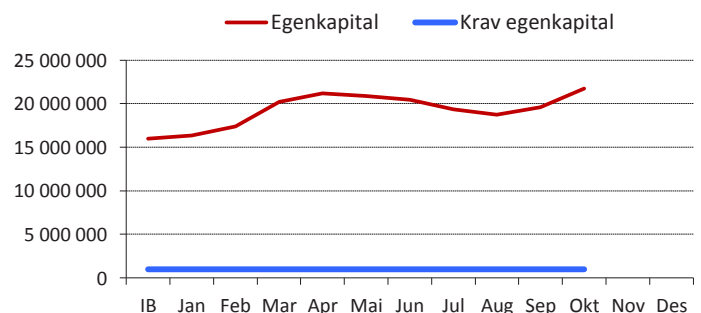
RESULTATUTVIKLING



UTVIKLING LIKVIDITETSRESERVE



UTVIKLING EGENKAPITAL



basert på selskapets regnskapsføring. Revisor kan påpeke hvor ajour/riktig regnskapet synes å være samt være en diskusjonspartner angående den økonomiske utviklingen. Dette er en rolle som vil

kunne bidra til å øke revisors kundeier-skap. Hvis du ikke er revisor for selskapet, men uavhengig rådgiver, er mulighetsrommet vesentlig større. Da kan du ta en mer utvidet rolle med tanke på å etablere

selve rapportgrunnlaget, gjøre vurderinger, gi anbefalinger og utarbeide relevant beslutningsunderlag.

Lykke til!

Artikkelserie

I artikkelserien inngår følgende tema:

- Lønnsomhetsforbedring
- Økonomistyring og ledelsesrapportering
- Finansiering og likviditetsstyring
- Selskapssekretær
- Restrukturering
- Kjøp og salg av virksomhet
- Verdivurdering
- Generasjonsskifte

Lederkilden.no

Revisorforeningen har i samarbeid med Lederkilden.no utarbeidet en skreddersydd løsning med verktøy og fagstoff som støtter opp under alle naturlige områder for revisor som rådgiver. Se mer på: www.lederkilden.no/?dnrmedlem=true