



Styrets arbeid

Muligheter og ansvar

Kjetil Rivefsrud, BDO AS
Vinstra, 14. desember 2011



Bakgrunn

Siviløkonom / Statsautorisert revisor

1975 - 1984	Revisor i Arthur Andersen
1984 - 1988	Øk. direktør / viseadm. direktør Arne Sande
1988 - 1991	Konsulentpartner i PA Consulting
1991 - 1995	Partner/Avd.leder Noraudit
1995 - 2010	Managing partner / styreleder i BDO Noraudit
2010	Styreleder BDO AS

Styreverv:

- Fiskeoppdrett i inn- og utland
- Diverse entreprenørselskaper
- Hoteller i inn- og utland
- Malingsproduksjon
- Kommunalt foretak
- Eiendomsselskap
- Finansieringsselskap

BDO

Internasjonalt:

I over 115 land

50 000 ansatte

Norge:

45 kontorer

900 partnere og medarbeidere

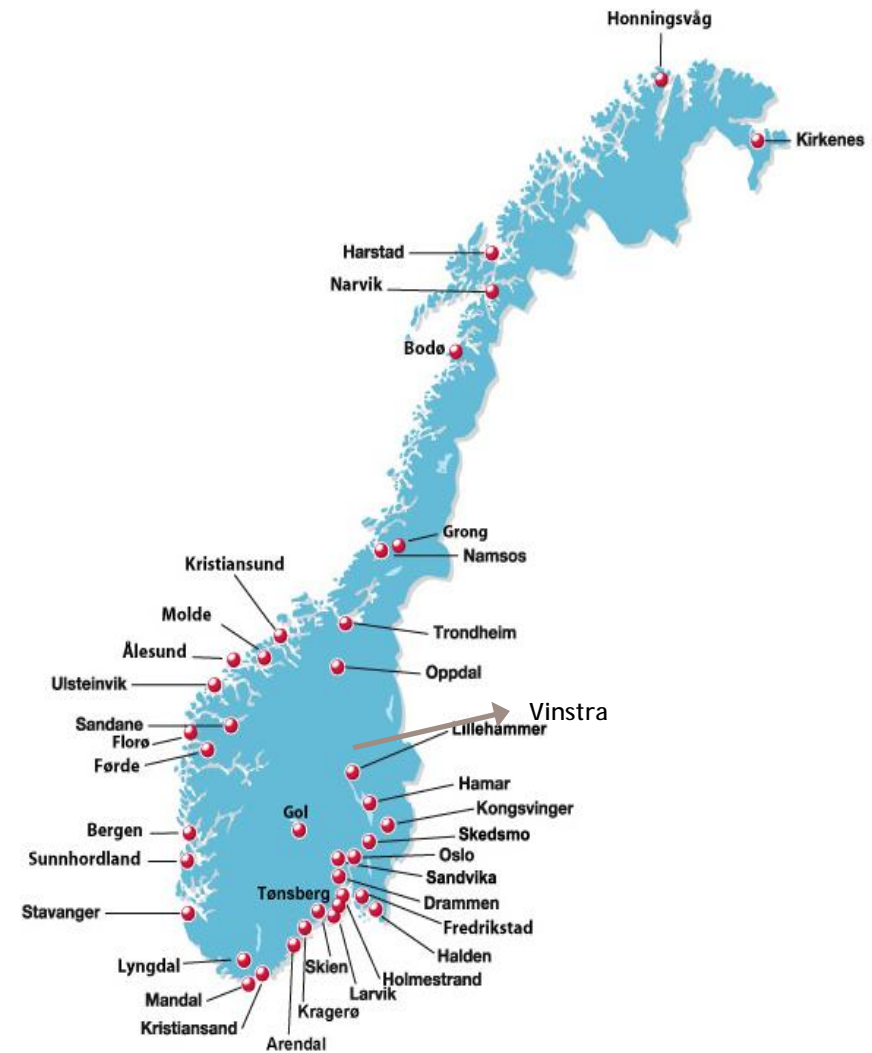
35 000 kunder

BDO Innlandet:

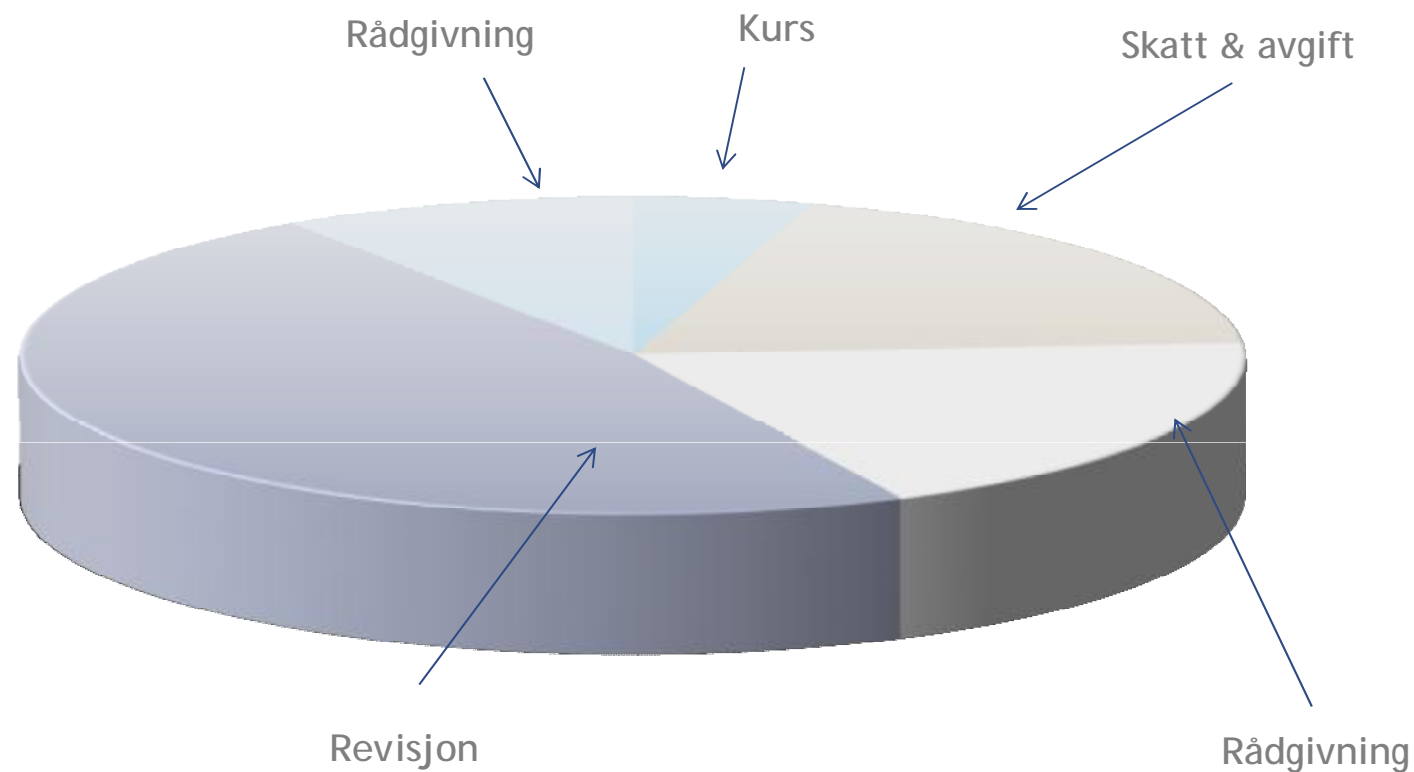
7 partnere og 40 medarbeidere

BDO: Den norske SMB - revisor

Lokal nærhet og personlig service



Våre tjenester



Revisorer er "fastlegen" for SMB - Norge



STYRET - Rolle, ansvar og oppgaver

AGENDA

- God eierstyring, selskapsledelse og rolleavklaring
- Styrets ansvar
- Styrets oppgaver
- Styret i nedgangstider



Eierstyring og selskapsledelse (CORPORATE GOVERNANCE)

Omhandler

- Eiernes
- Styrets
- Ledelsens



innflytelse og verdiutvikling
sammensetning, rolle og
opptreden
kompetanse, handlekraft og
incentiver



Rolleavklaring og rolleforståelse

Eiernes innflytelse er ofte begrenset;

- Årlige møte i generalforsamling
- Valg av styre
- Vedtektenes formålsparagraf
- Revisors kontrollrapport

Styret har det formelle ansvaret for å

- Organisere virksomheten - herunder sørge for at selskapet *har* en strategi
- Forvalte verdiene
- Ansette daglig leder og nøkkelpersonell

Daglig leder skal drive selskapet

- I den strategiske retning styret har vedtatt
- Innenfor de fullmakter styret har vedtatt
- Rapportere tilbake slik styret ønsker



Problemene med SMB styrer

- Eier/leder bestemmer det meste selv
- Styret består av ledelsens nære krets
- Styret har først og fremst en legitimerende rolle
- Styret har begrenset kompetanse selv
- Styret brukes mest som konsulent
- Styret har dårlige styringsdata
- Styret har for lite tid
- Styret er for dårlig betalt

Styrets sammensetning

Gode styrer skaper fremgangsrike selskaper

Må ha evne til å fungere sammen i gruppe

Utfylle hverandre

- Meningsmessig
- Kompetansemessig

Hvilke kompetanser har det ideelle styret?

Hvilke kompetanser har det eksisterende styret?

Anbefaling (NUES): Minst ½ av aksjeeiervalgte medlemmer bør være uavhengig av selskapets daglige ledelse og selskapets vesentlige forretningsforbindelser



Styrets størrelse

Bestemmes av aksjekapital, selskapsform og delvis antall ansatte

Aksjeselskap (ASL §6-1):

- Aksjekapital < 3 millioner NOK: Minst 1 styremedlem, samt et varamedlem
- Aksjekapital > 3 millioner NOK: Minst 3 styremedlemmer

Allmennaksjeselskap (AASL §6-1)

- Minst 3 styremedlemmer
- Kjønnkvotering

Dersom bedriftsforsamling (avhenger av antall ansatte)

- Minst 5 styremedlemmer (gjelder både for aksjeselskap og allmennaksjeselskap)

Styrets sammensetning

Ansatte i styret

ASL §6-4:

Dersom selskapet ikke har bedriftsforsamling etter ASL §6-35:

- >30: flertall av ansatte kan kreve å velge inn et styremedlem og en observatør
- >50: flertall av ansatte kan kreve inntil 1/3 og minst to styremedlemmer blant ansatte
- >200: et styremedlem eller to observatører i tillegg

Bedriftsforsamling:

Skal bl.a. velge styret, samt føre tilsyn med styrets og daglig leders forvaltning av selskapet

Et selskap med flere enn 200 ansatte skal ha en bedriftsforsamling

Kan avtales med flertall av ansatte at selskapet ikke skal ha bedriftsforsamling

Minst 12 medlemmer. Kan være flere, men må være delelig med 3

2/3 av bedriftsforsamling velges av generalforsamlingen. 1/3 av og blant ansatte



En duft av kvinner....

- Styrekompetanse er mer enn styreerfaring og mange styreverv
- Styrekompetanse betyr kompetent mangfold
- Styrekompetanse betyr tydelighet med hensyn til etikk og samfunnsansvar



Ansgar Gabrielsens kvinnekupp

Godtgjørelse til styret

- Fastsettes / vedtas av generalforsamlingen
- I ettertid
- Retningslinjer i forkant
- *Bør ikke fastsettes av styret selv*





Uenighet med aksjonærene

- Aksjonærene er styrets arbeidsgivere
- Kan ikke instrueres av aksjonærer, utover vedtak fattet på generalforsamling (herunder endringer i selskapets vedtekter)
- Ved dårlig samarbeidsklime / sterke motsetninger:
 - Styret eller enkelte medlemmer kan trekke seg
 - Styret eller enkelte kan la være å stille til gjenvalg



Styrets tilbaketreden

ASL §6-7 Tilbaketreden og avsetting før tjenestetiden opphører

- u Dersom særlige grunn foreligger
- u Styret og den som har valgt styremedlemmet, skal gis rimelig forhåndsvarsel
- u Et styremedlem kan avsettes av den som har valgt styremedlemmet



Representasjon utad

Det samlede styre

Vedtektene kan ha andre bestemmelser

Styret kan ved alminnelig flertall gi fullmakt

- Skal meldes til Foretaksregisteret
- Kan kalles tilbake ved melding til Foretaksregisteret

Daglig leder ved saker som inngår i daglig ledelse

Overskridelse av fullmakt binder selskapet

- Med mindre medkontrahenten forsto det
- Erstatningsansvar



Styreinstruks

Krav til styreinstruks i selskaper hvor de ansatte har representasjon i styret, ASL §6-23

- Hensynet til de ansatte - mer effektiv styrebehandling
- Regler om
 - Hvilke saker som skal styrebehandles
 - Daglig leders oppgaver og plikter overfor styret
 - Innkalling og møtebehandling
- Ellers ingen minimumskrav i loven
- Ingen sanksjoner ved mangelfull instruks eller manglende etterlevelse
 - Moment ved en evt erstatningssak
- Hjemmel for nærmere bestemmelser i forskrift



Det enkelte styremedlems plikter

Plikter å delta i behandling av saker

Være lojal ovenfor selskapet

Uavhengig

- Kan ikke instrueres av den/de som har valgt vedkommende
- Skal ikke opptre som individuelle representanter for ulike aksjeeiere / aksjeeiergrupperinger

Taushetsplikt

- Styret bestemmer selv hva som klassifiseres som konfidensielt.
- Informasjon fra styremøter bør ikke avsløres (uten videre).

Objektiv



Styrets rolle i forbindelse med oppkjøp

Styret bør ha utarbeidet retningslinjer og prinsipper for hvordan det skal opptre ved eventuelle overtakelsestilbud

Styret bør ikke (uten særlige grunner) vanskeliggjøre eller forhindre at bud på selskapet fremsettes

Bør gi en uttalelse til aksjeeierne om styrets anbefaling

Hente inn verdivurdering?

Få tak i en god rådgiver



Styreevalueringer i to dimensjoner

- Rettet mot styrets omgivelser
 - Åpenhet
 - Legitimere styrets arbeide blant interessentene som eiere, ansatte, borgerne
- Rettet mot styret selv
 - Skal bidra til styrets egenutvikling
 - Profesjonalisere styrearbeidet



Fokus på ansvar mer enn posisjon

Ved tilbud om styreplass, be om

- regnskaper og budsjetter
- styreinstruks og protokoller
- årsplan og evalueringen av styrets arbeid
- samtale med styreleder, adm. dir.
- revisjonsrapporter

Vurder selskapets situasjon, din rolle og hva du kan tilføre teamet (styret og ledergruppen)

Vurder selskapets og din egen renommé-risiko

Takke ja til styreverv?

Før en takker ja til styreverv bør en bl.a. ha vurdert :

Har en kompetansen som behøves?

Sammensetningen av det øvrige styret

Vurdere selskapets stilling

Har en tid til å gjøre jobben?

- Selv vurdere om en har tid
- Ingen grenser på maks antall styreverv i Norge
- 20 styreverv kan medføre 4-5 styremøter i uken...





Styrets ansvar

- Styrets forvaltningsansvar
- Styrets tilsynsansvar
- Styrets informasjonsansvar
- Oppfølging av økonomisk situasjon og handleplikt ved tapt egenkapital
- Erstatningsansvar

Styrets forvaltningsansvar

Aksjelovene (ASL og AASL §6-12)

Påhviler det samlede styret

Styret skal

- Sørge for forsvarlig organisering av virksomheten
- Sørge for at lover og regler overholdes
- Gi retningslinjer og fastsette planer og budsjetter (i aksjeselskap i nødvendig utstrekning)
- Holde seg orientert om økonomisk stilling og påse at virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll





Ansette og beholde den rette leder

Alle ønsker kompensasjon for utført arbeidsinnsats, gjerne høyest mulig.

Dilemma: Jo (antatt) dyktigere leder jo høyere belønningskrav.

Hvordan ansette leder hvis lønnskrav er høyere enn virksomhetens betalingsevne?

- **Opsjoner**
 - Tiltrekker / Motiverer / Binder
- **Resultatbasert avlønning / Bonus**
 - Tiltrekker / Motiverer

Styret må vurdere hvorvidt selskapet er tjent med denne type avlønning.



Samspill styret - daglig leder

Det må ikke være tvil om hvem som tar avgjørelser og fatter strategiske vedtak. Det er styret!

Styret har den daglige leder det "fortjener"

- Kompetent og engasjert styre: Lojal daglig leder
- Ikke strategisk dyktig styre: Daglig leder kan se på styret som en belastning. "Hvorfor bruke egen tid og engasjement?"



Samspill styret - daglig leder forts.

Styret skal befatte seg med strategiske spørsmål

Daglig leder bør få ansvaret for alt operative

Styret og daglig leder bør avklare hva som er hva; strategiske spørsmål / operativ drift

Husk at noe av det en ønsker med styrearbeidet er å gjøre ledelsen bedre, ikke å begrense dens styrke



Styrets forvaltningsansvar

Føre oversikt over eiere

Kontrolloppgaver

- Regnskap- og økonomirapporter, analyse, budsjettstyring, målkrav
- Internkontroll - kontrollmiljø
- Risikostyring, aktivitetsplikt ved høy risikoprofil
- Forsvarlig egenkapital
- *Rapportering til og fra revisor*
- *Arbeidsmiljø*
- *Formelle krav. Lover og regler*



Styrets forvaltningsansvar

Egenoppgaver

- Selvstendig ansvar for styret
 - Kan ikke passivt vente på informasjon fra administrasjonen
- Større krav til oppfølging hvis organisasjonens økonomiske situasjon er vanskelig
 - Styrets aktivitetsplikt skjerpes
- Rett og plikt til å iverksette undersøkelser
 - Gjelder også ansatte-representanter
 - Begrenset til det som er av interesse for styrevervet
- Medvirke til best mulig sammensatt og kompetent styre



Regnskapet - hvem har ansvaret for hva

- Daglig leder fremlegger årsregnskapet for styret
- Styret behandler årsregnskapet i styremøte (ASL § 6-19)
 - Daglig leder har rett og plikt til å delta i møtet
- Generalforsamlingen vedtar (godkjenner) årsregnskapet (ASL § 5-5)
- Styrets medlemmer og daglig leder skal signere årsregnskapet (RL § 3-5)
- Generalforsamlingen velger revisor (ASL § 7-1), men:
- Styret skal sørge for at årsregnskapet blir revidert, og for at det blir levert til Regnskapsregisteret (i tide...)

Styret må kunne be om skriftlig bekreftelse fra daglig leder på at årsregnskapet, etter daglig leders skjønn viser "et rettviseende bilde av selskapets eiendeler, gjeld, finansielle stilling og resultat"



Andre områder som vedrører regnskapet hvor styret har ansvar

Styret har ansvar for å utforme årsberetningen, og hensynta de krav som stilles i aksjeloven (RL §3-3)

Daglig leder har det formelle ansvaret for driften, men transaksjoner av uvanlig karakter skal godkjennelse av styret (ASL §6-14)

- Hva som er "uvanlig karakter" avhenger av selskapets egenart, størrelse, og virksomhet



Forhold i regnskapene

Resultatregnskap (eksempler):

- Salgsutvikling / ordreinngang
- Engangstransaksjoner / Ekstraordinære poster
- Transaksjoner med nærstående parter
- Vekst - organisk eller oppkjøp
- Segmentsinformasjon - hvor tapes og tjenes penger



Andre forhold i regnskapene

Balansen (eksempler):

- Varelager
- Kundefordringer
- Aktiverte utviklingskostnader
- Utsatt skattefordel
- Periodiseringer / Avsetninger
- Garantiavsetninger
- Valuta
- Off Balance Sheet poster
- Pensjoner
- Egne aksjer



Avskrivninger og nedskrivninger

Er avskrivningssatsene fornuftige?

Er avskrivningssatsene endret?

Foretatte nedskrivninger

- Reelle med god informasjon
- For å skape høyere fremtidige resultater?

Er nødvendige nedskrivninger foretatt?

- Verdi varig ikke lenger til stede?

Eks:

- Ikke utleide arealer
- Påkostninger gir ikke resultater
- Vesentlige overskridelser på investeringer
- Negativ nåverdi av bindende avtale
- Markedsverdi lavere enn bokført verdi



Revisjonsberetning

Normalberetning

Avvik fra normalberetning

- Beretning med presisering
 - Positiv konklusjon på årsoppgjøret og ingen forbehold
 - Henlede oppmerksomheten på usikkerhet eller andre vesentlige forhold
 - Påpeke ansvarsbetingende handlinger eller gi andre opplysninger som bør komme til aksjeeiernes kunnskap

Det er selskapet (ikke revisor) som er ansvarlig for å avlegge regnskapet



Etterlyser nyansert debatt

"Slik det fremkommer i pressen, og når en hører administrerende direktør og styremedlemmer uttaler seg, så skulle en nesten tro det var revisor som avla regnskapet. Men det er ikke det. Administrasjonen utarbeider regnskapet, og så skal styret behandle det, ta stilling til det, godkjenne det og avgi det. Deretter skal revisor komme inn og revidere det, sier Hanstad."

Aftenposten 3. mars 2003

Revisors rolle:

"...Revisor skal vurdere om årsregnskapet er fastsatt i samsvar med lov og forskrifter..." (Revisorloven §5-1)





Frivillig revisjon

Lovendring f.o.m. 15. april 2011

Fullmakt til å unnlate revisjon

Generalforsamlingen kan med flertall som for vedtektsendring (2/3) gi styret fullmakt til å treffe beslutning om at selskapets årsregnskaper ikke skal revideres etter revisorloven dersom:

- Driftsinntektene av den samlede virksomheten er mindre enn fem millioner kroner,
- selskapets balansesum er mindre enn 20 millioner kroner, og
- gjennomsnittlig antatt ansatte ikke overstiger ti årsverk

Stifterne kan i stiftelsesdokumentet gi styret fullmakt til å unnlate revisjon



Frivillig revisjon

Vurderingselementer ved fravalg

Revisjon gir forsikring for samarbeidspartnere av selskapet og aksjonærer

Forhold av betydning for valget:

- Hva sier bankforbindelsen og låneavtalen?
- Har du hørt med hovedleverandør og dine viktigste kunder?
- Nærheten av størrelsesgrensen for revisjonsplikt?
- Planer om kapitalendringer, fusjon eller fisjon?
- Forhold mellom aksjonærer og minoritetsinteresser



Helhetlig risikostyring

Helhetlig risikostyring behandler risikoer og muligheter som påvirker sikring og skaping av verdier. Helhetlig risikostyring innebærer:

- Samordne risikoprofil og strategi.
- Støtte til identifikasjon og valg av alternativer for risikohåndtering
 - Unngå, redusere, dele, akseptere risiko.
- Redusere overraskelser og tap knyttet til driften.
- Identifisere og håndtere risiko som berører ulike (flere) deler av virksomheten
- Utnytte muligheter - identifikasjon og realisasjon av muligheter
- Forbedre kapitalutnyttelse - muliggjør vurdering av kapitalbehov og allokering.

Rammeverk utarbeidet av COSO sept. 2005. Oversatt til norsk okt. 2005
Intern Kontroll er en vesentlig del av helhetlig risikostyring.



Styrets ansvar etter aksjeloven

§ 17-1. Erstatning for tap påført selskapet

- Selskapet kan kreve at:
 - styremedlemmer
 - medlemmer av bedriftsforsamlingen
 - daglig leder
 - aksjeeiere
 - granskere

erstatte tap som de forsettlig eller uaktsomt har voldt selskapet under utførelsen av sin oppgave



Vilkår for erstatningsansvar

- Det må foreligge et økonomisk tap
- Det må foreligge et ansvarsgrunnlag enten basert på forsett eller uaktsomhet
- Det må foreligge årsakssammenheng
- Det må foreligge adekvans eller påregnelighet



Hvordan redusere ansvaret

Ha kunnskap om lovgivningens krav til styret

Gjøre en skikkelig jobb

Følge de formelle reglene for styrearbeid

Styreprotokoll

Sørge for å protokollere uenighet



Styrets tilsynsansvar

- Tilsyn med daglig leder
 - Instruks for daglig leder
- Avtaler mellom aksjonær og selskap





Styrets informasjonsansvar

- Til generalforsamling
- Ligningspapirer
- Regnskapsregister



Styrets oppgaver

- Utarbeidelse av strategi
- Likviditet
- Insolvens
- Forsvarlig egenkapital og styrets handleplikt
- Kapitaltilgang
- Børsnotering



Strategi

Strategi i en bedrift kan defineres som

Kunsten å utnytte ressurser for å nå et mål

Styret er ansvarlig for at selskapet *har* en strategi, ikke for utarbeidelsen i seg selv.

Likevel naturlig at styret spiller en aktiv rolle i utarbeidelse av strategi i vekstbedrifter.



Utarbeidelse av strategi

Utgangspunkt:

- Eiernes mål med selskapet; selskapets virksomhet nedfelt i vedtektene

Bygge på et mål/visjon:

- Bli størst på..., bli foretrukket innen..., etc...

Mulig angrepsvinkel:

- Analysere konkurranseomgivelsene
- Avdekke hvilke ressurser som gir virksomheten konkurransefortrinn
- Avdekke trusler og muligheter

Bunne ut i konkrete gjennomføringsplaner

Mennesker

- Ledelse med klare mål som kommuniseres, forstås og aksepteres
- Organisasjon, innflytelse og ansvar tilpasset selskapets utvikling?
- Rekruttering svært viktig
- Omstilling - nedbemanning?
- Incentiver

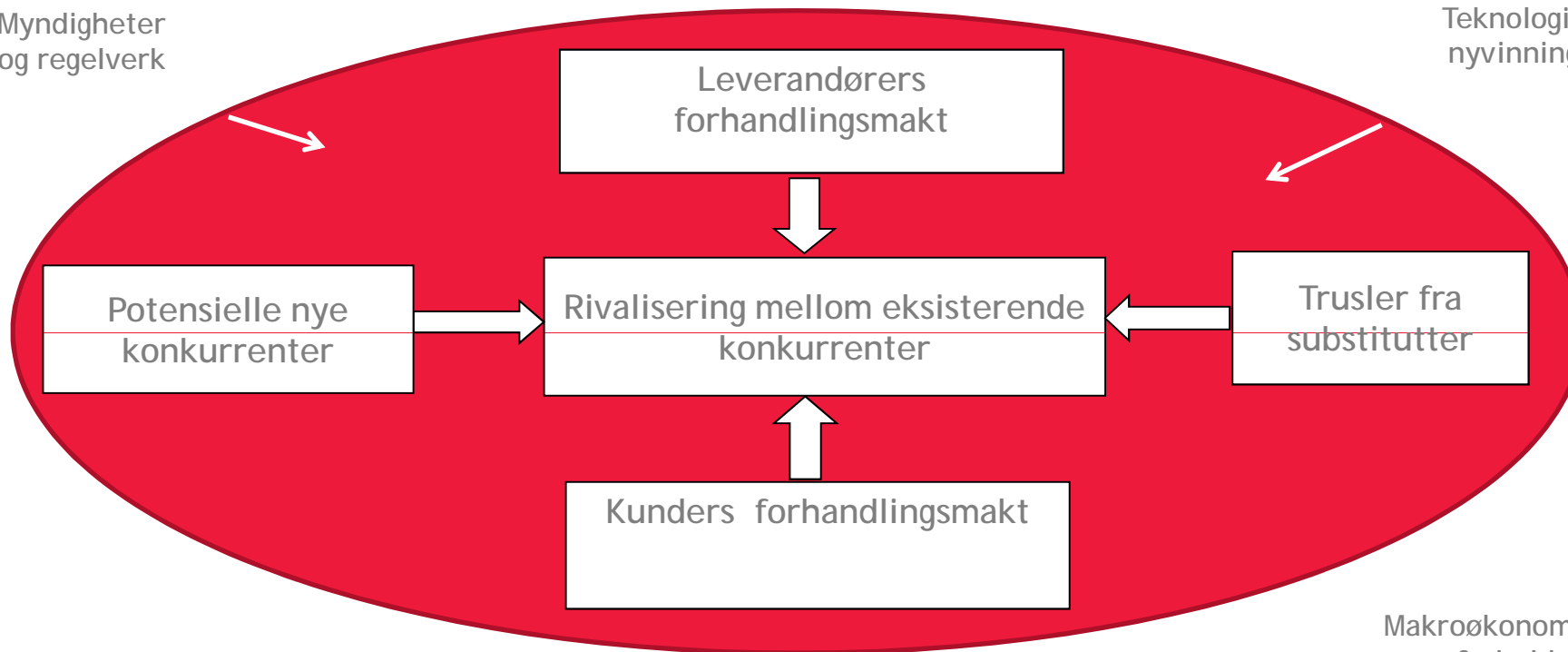


Konkurransekrefter i en næring

Porter's Five Forces

Myndigheter og regelverk

Teknologiske nyvinninger



Demografiske omgivelser

Makroøkonomiske forhold

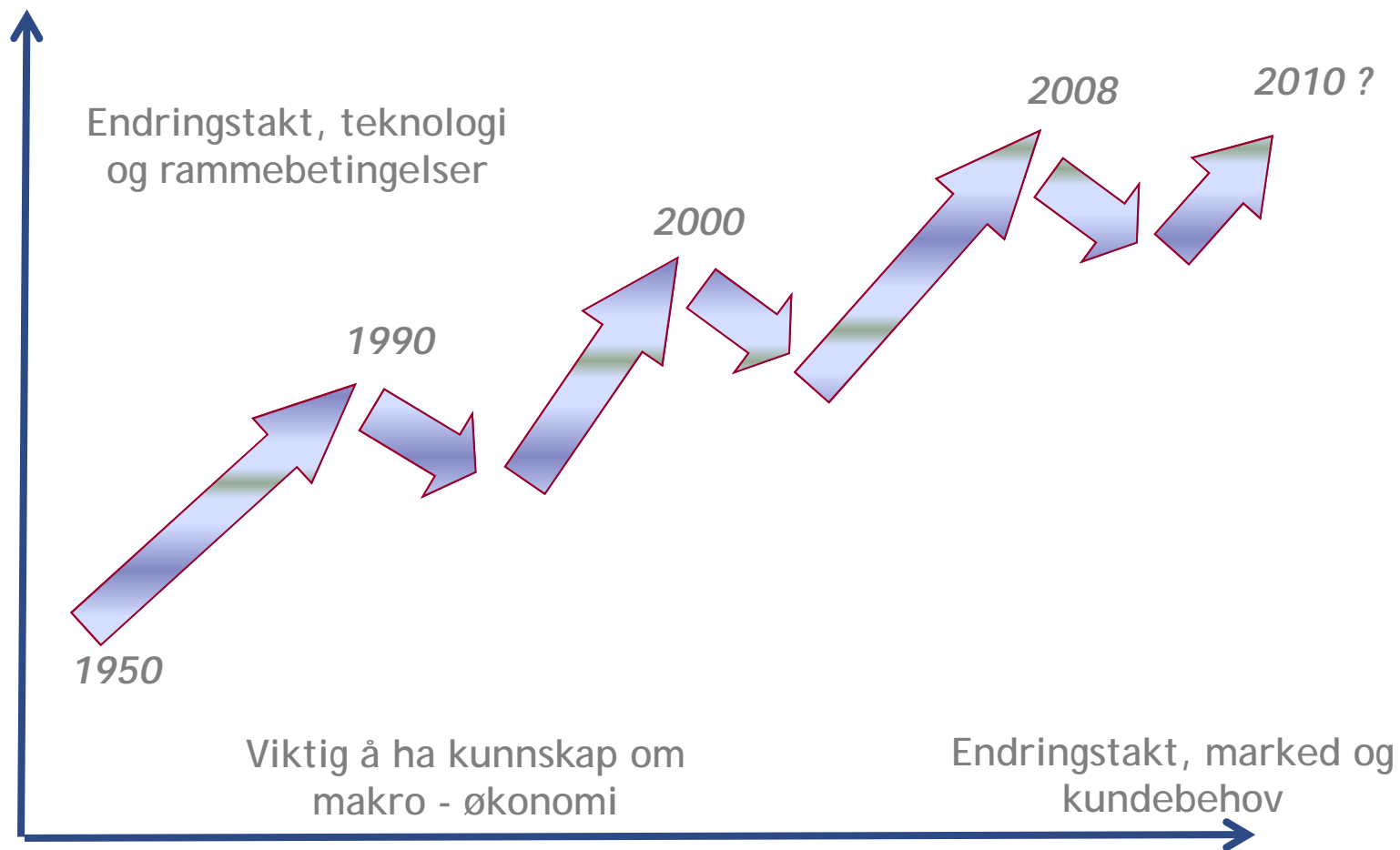
Sosiale omgivelser



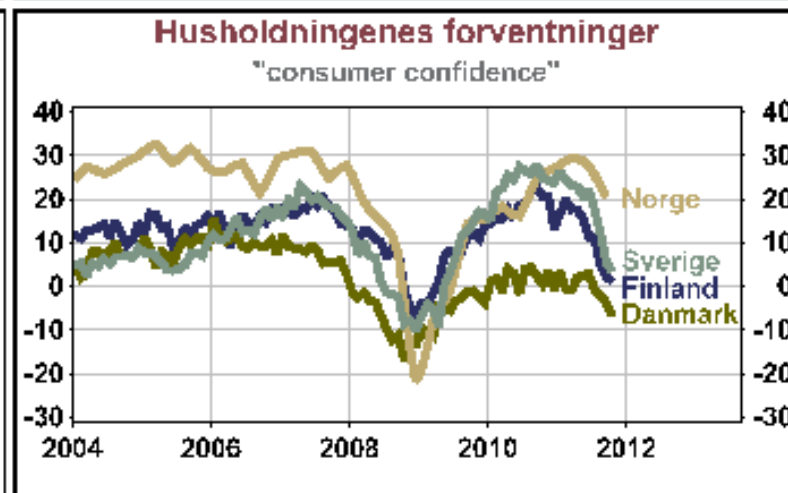
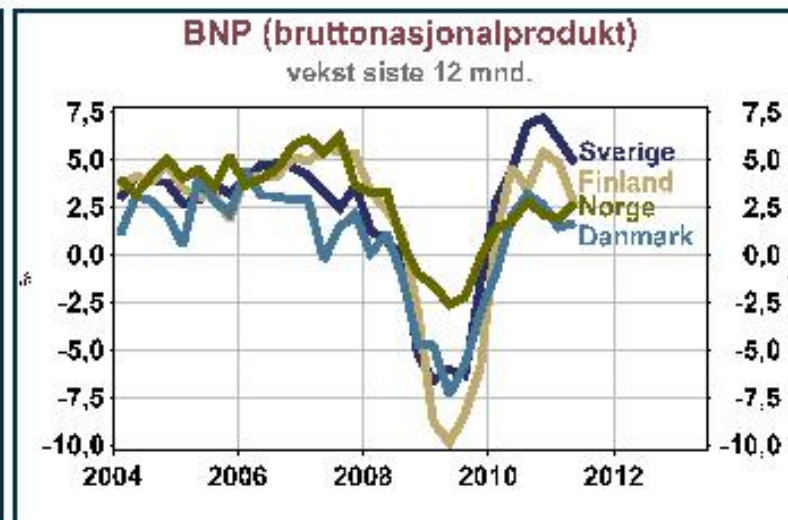
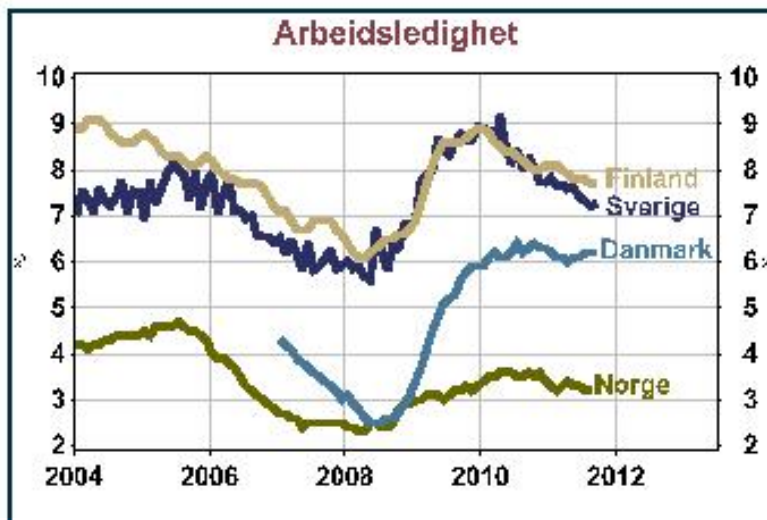
Ressurser / SWOT

- Hvilke ressurser innehar virksomheten, og hvor viktige er de.
- Muligheter for å skaffe og utnytte fremtidige ressurser.
- Avdekke potensielle **trusler** mot og **muligheter** for fortsatt vekst for selskapet. Kjenne selskapets **styrker** og **svakheter**
 - SWOT-analyse
- **Utfordringer** ligger først og fremst i å sortere ut hva som er relevant og hva som er av strategisk betydning.

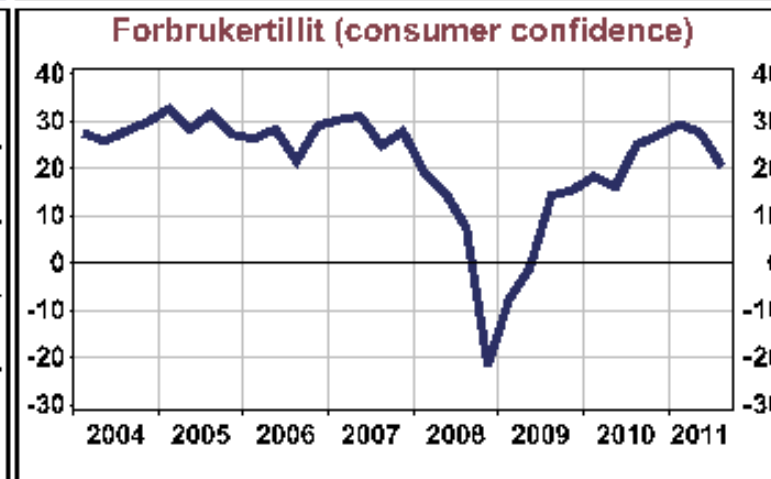
Strategi - Hvor går markedet?



Uroen ute merkes også i Norden

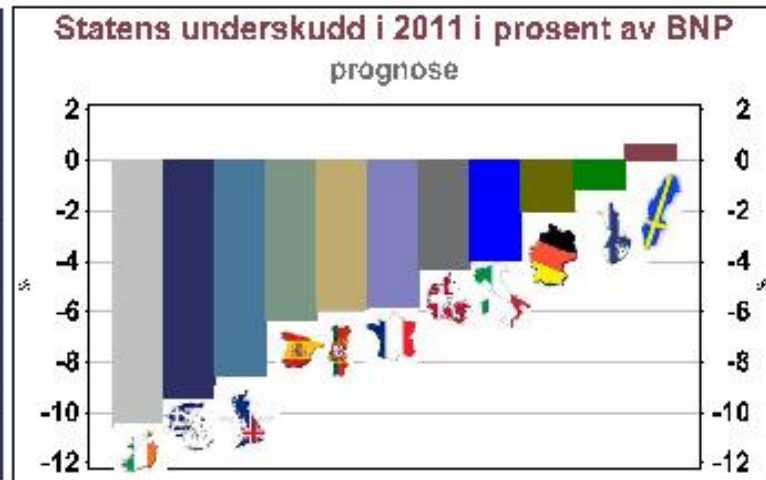
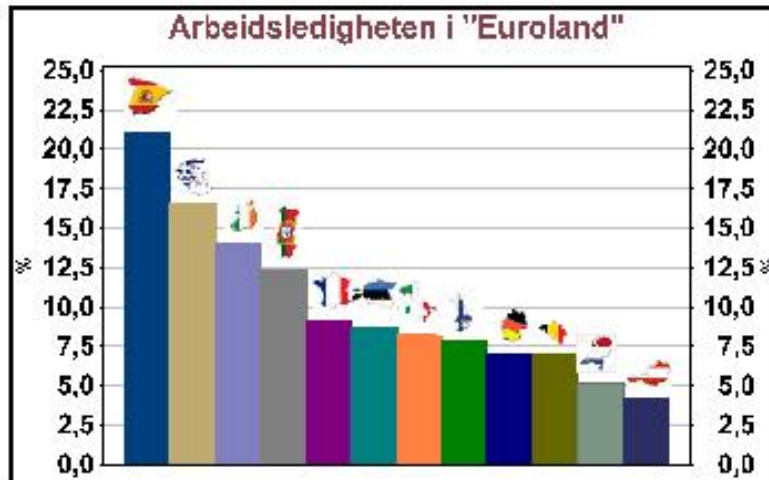


Vi er nok ikke upåvirket vi heller

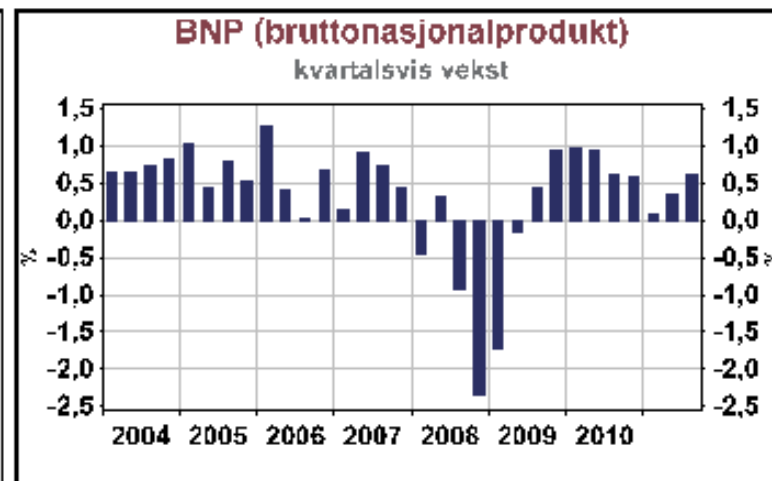
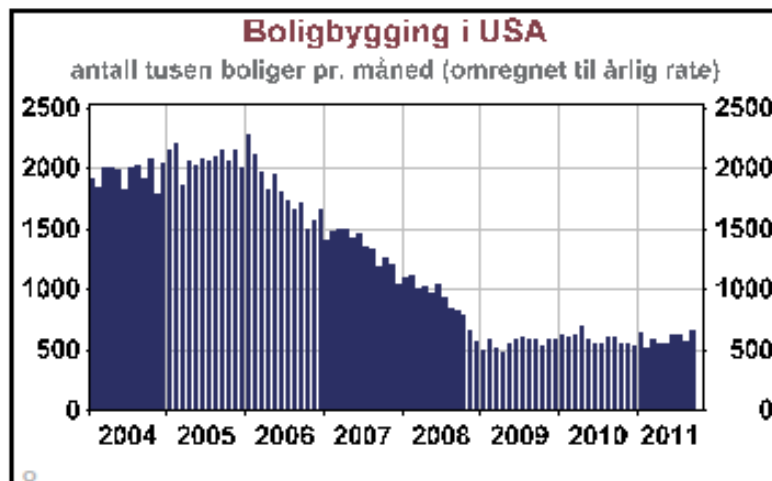


5

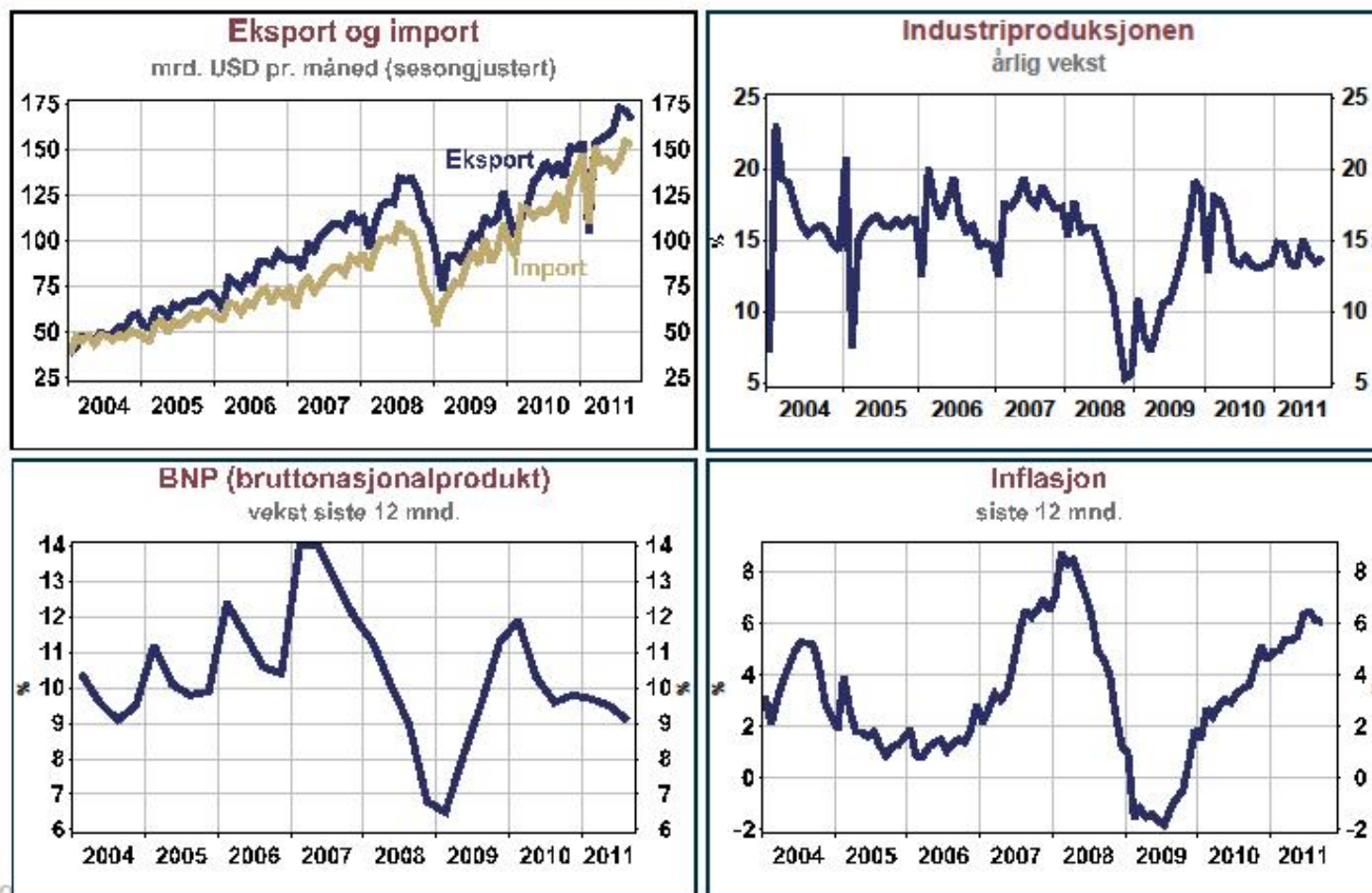
To be or not to be



Noen lyspunkter i makrobildet "over there"



Litt lavere veksttakt i Kina



Vi handler som aldri før



"Verdenshandelen"

summen av eksport og import i USA, EU, Japan og Kina (mrd. USD)

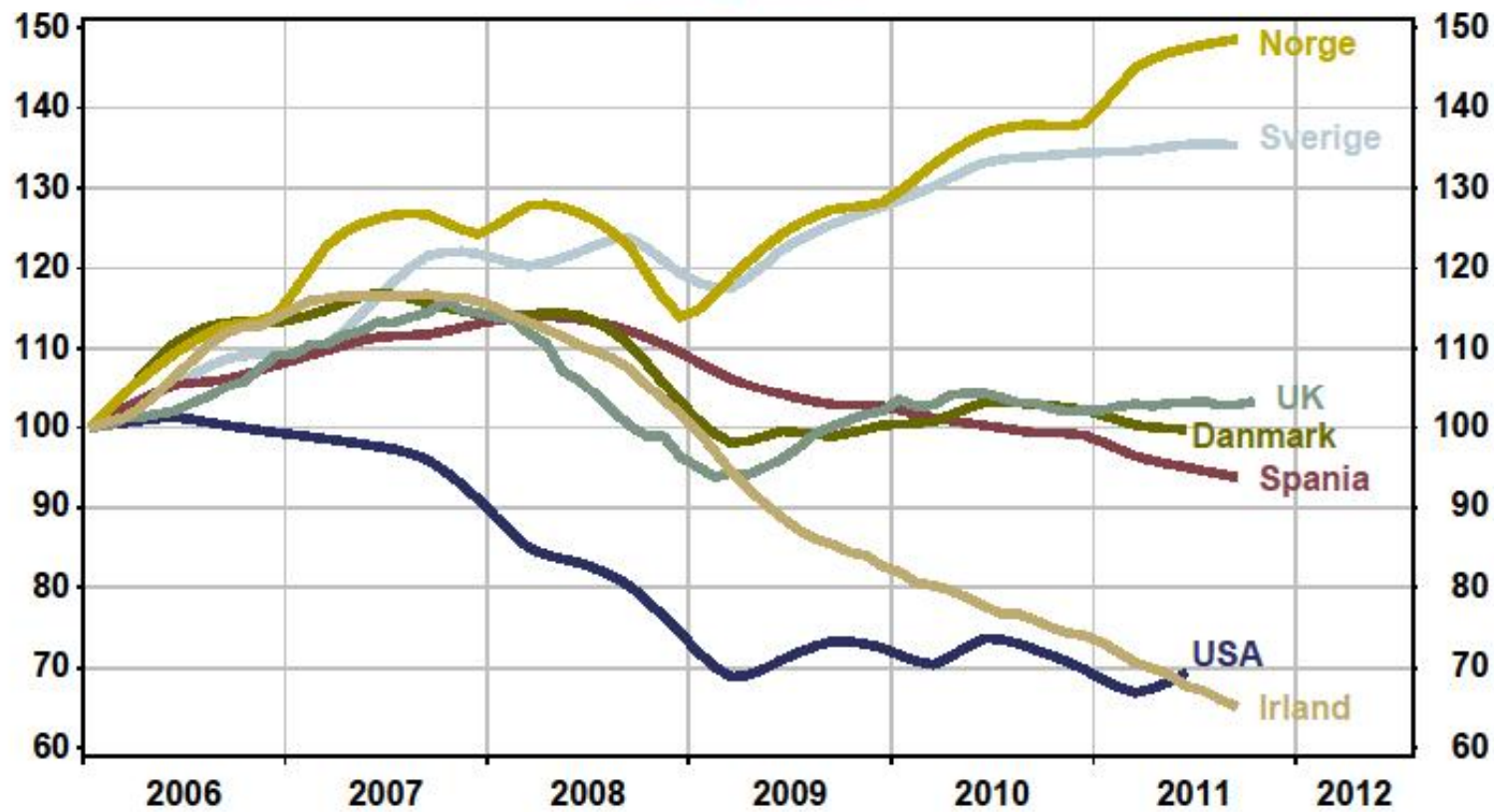


HolbergFondene

Stor spredning i boligfeltet



Bollgpriser



HolbergFondene

Oljeprisen holder seg over 100 dollar



Oljeprisen



HolbergFondene

12

Råvarerekyl etter fallet i september



Maten er fortsatt dyr



Globale matvarepriser

i USD

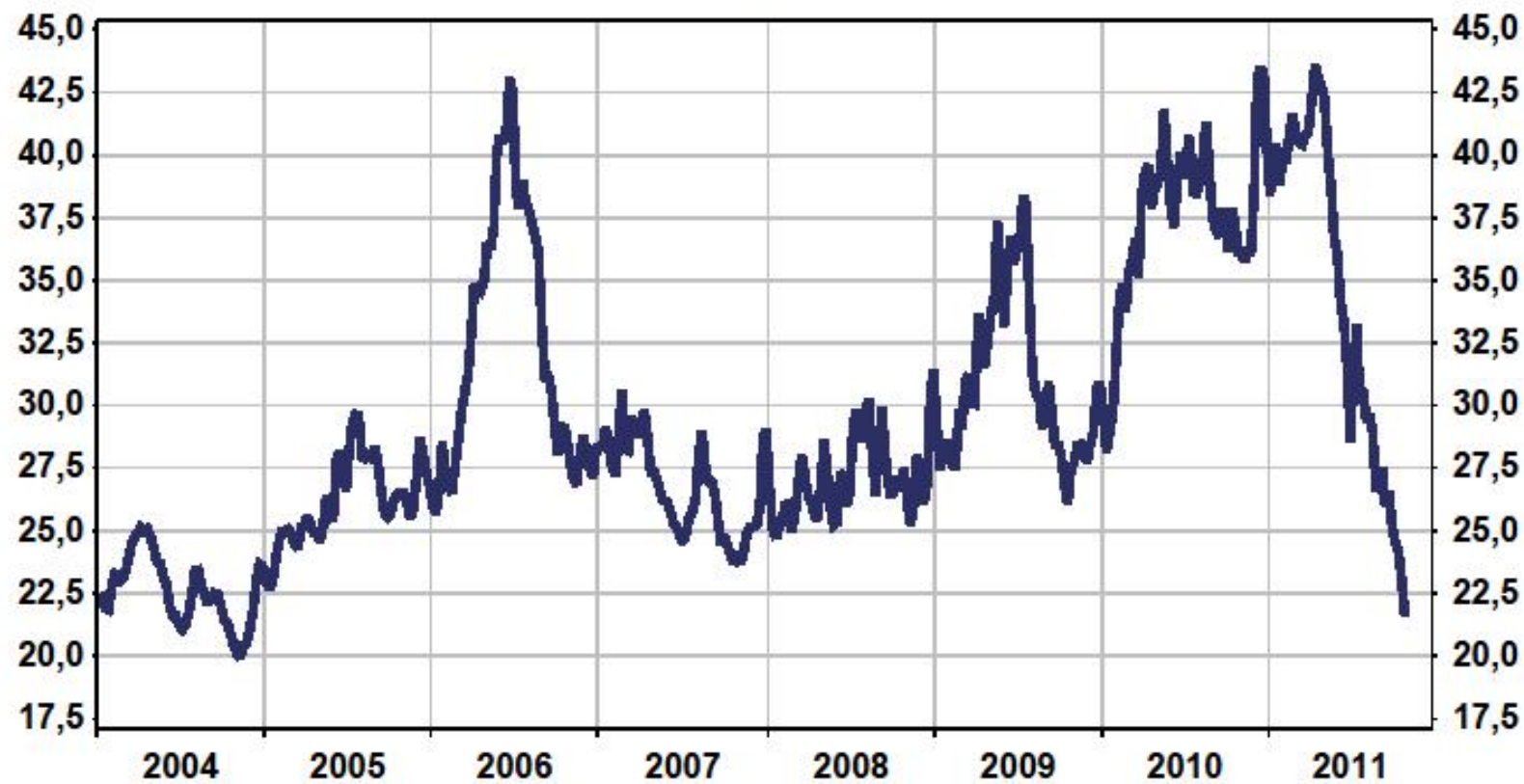


HolbergFondene

Fra laksetrapp til fossefall

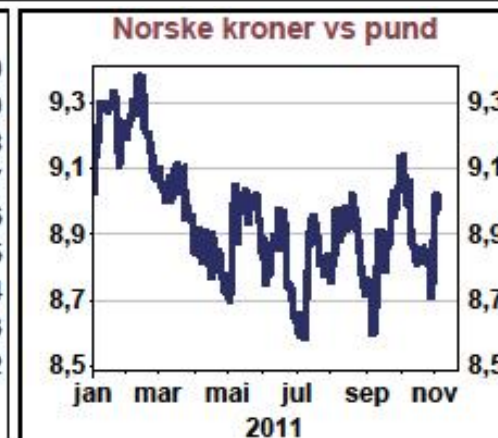
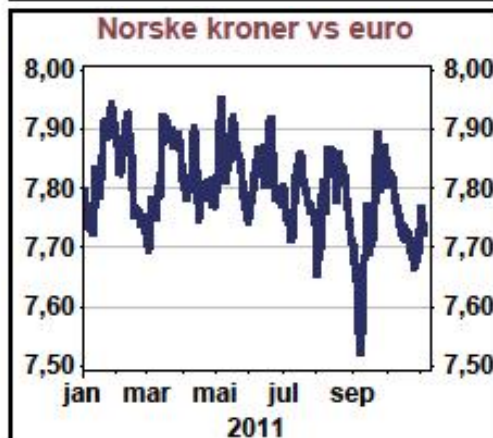


Lakseprisen
kroner pr. kilo



HolbergFondene

Stabil krone i år



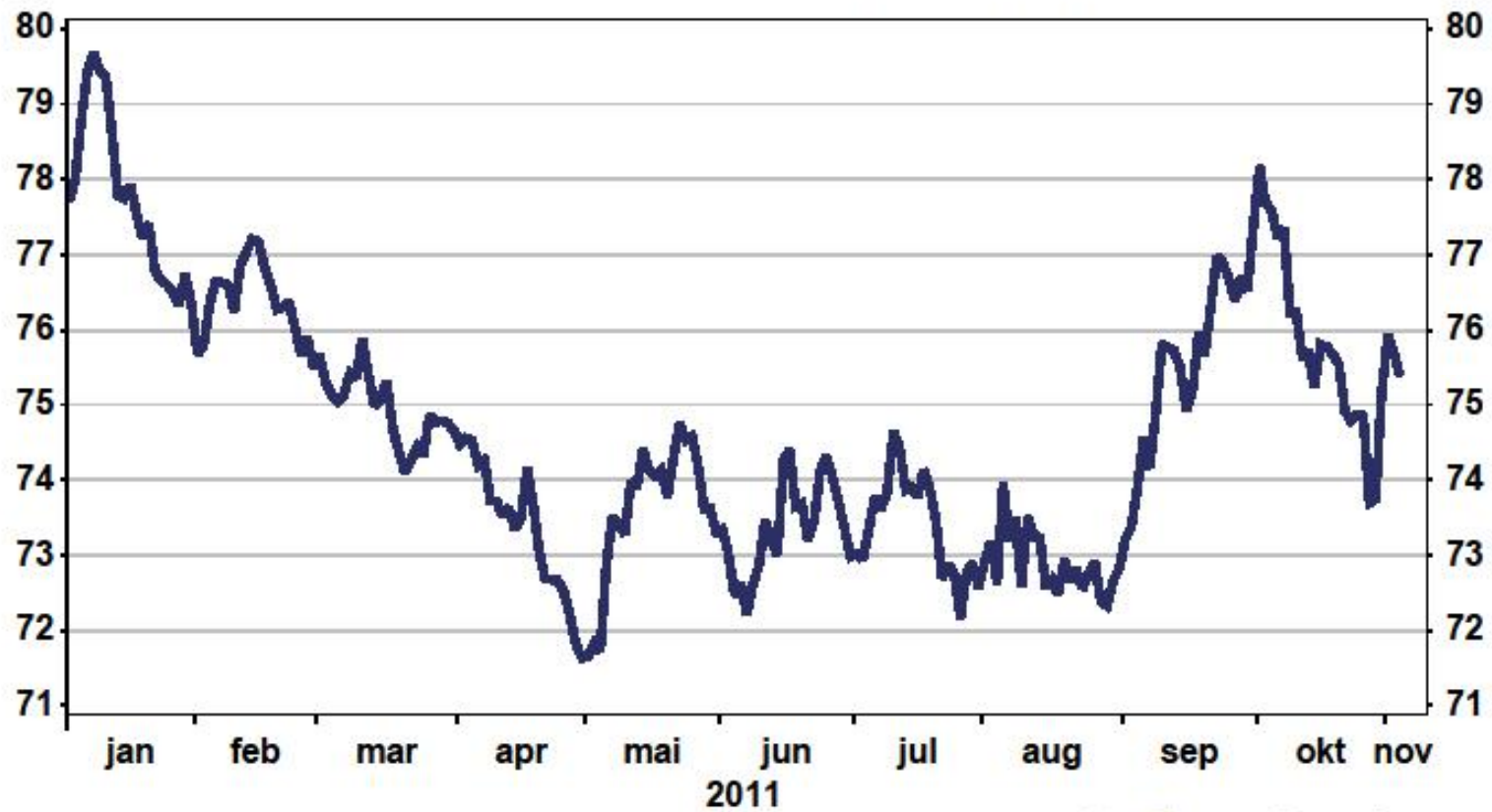
HolbergFondene

Dollar



USD

handelsvektet indeks mot JPY, EUR, GBP, CAD

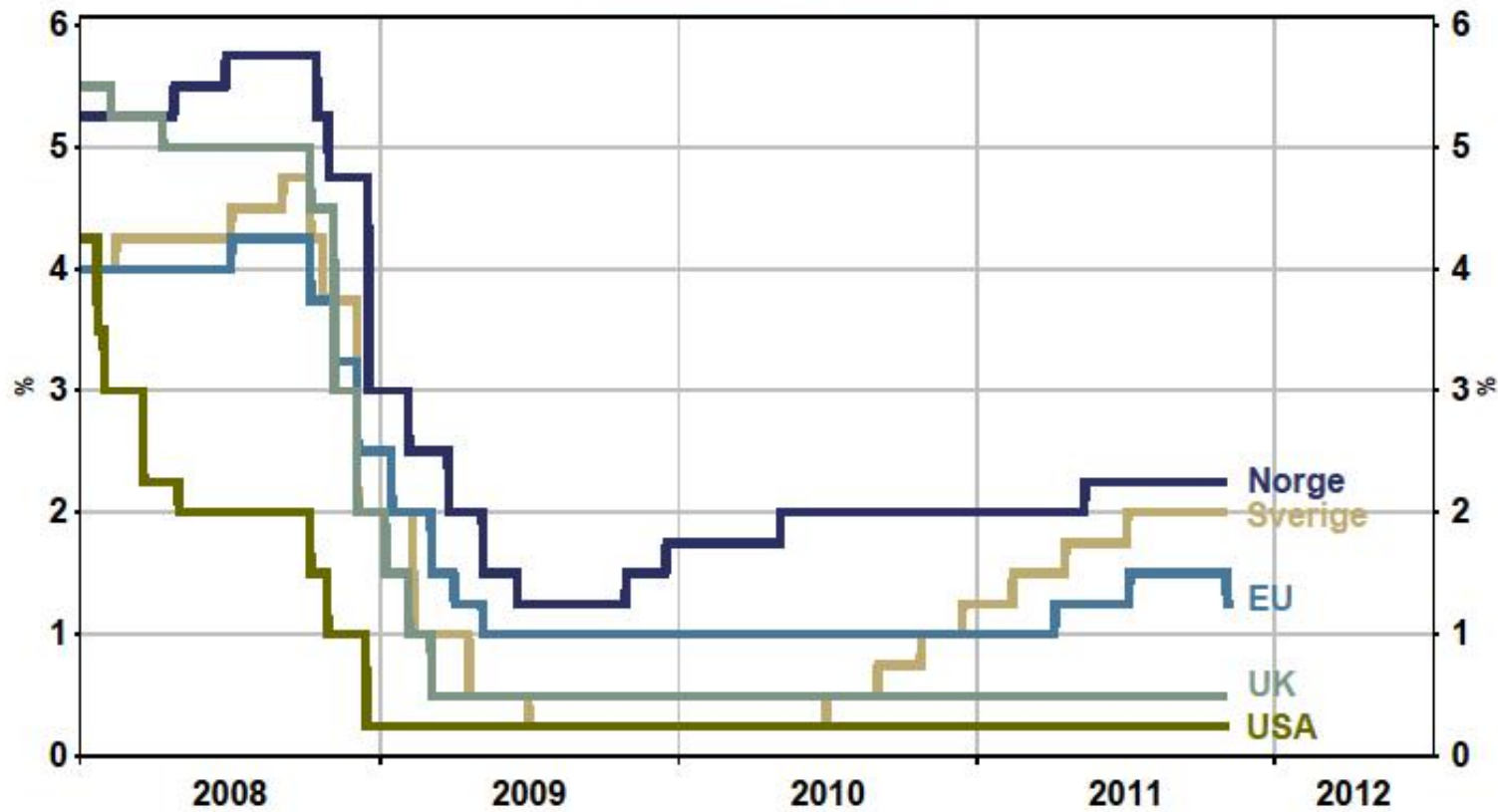


HolbergFondene

Og så kom det første rentekuttet



Sentralbankrenter



HolbergFondene



Likviditet

Mål på hvorvidt selskapet er i stand til å betale løpende forpliktelser

Likviditetsmangel:

- den vanligste årsak til at vekstselskaper går konkurs?

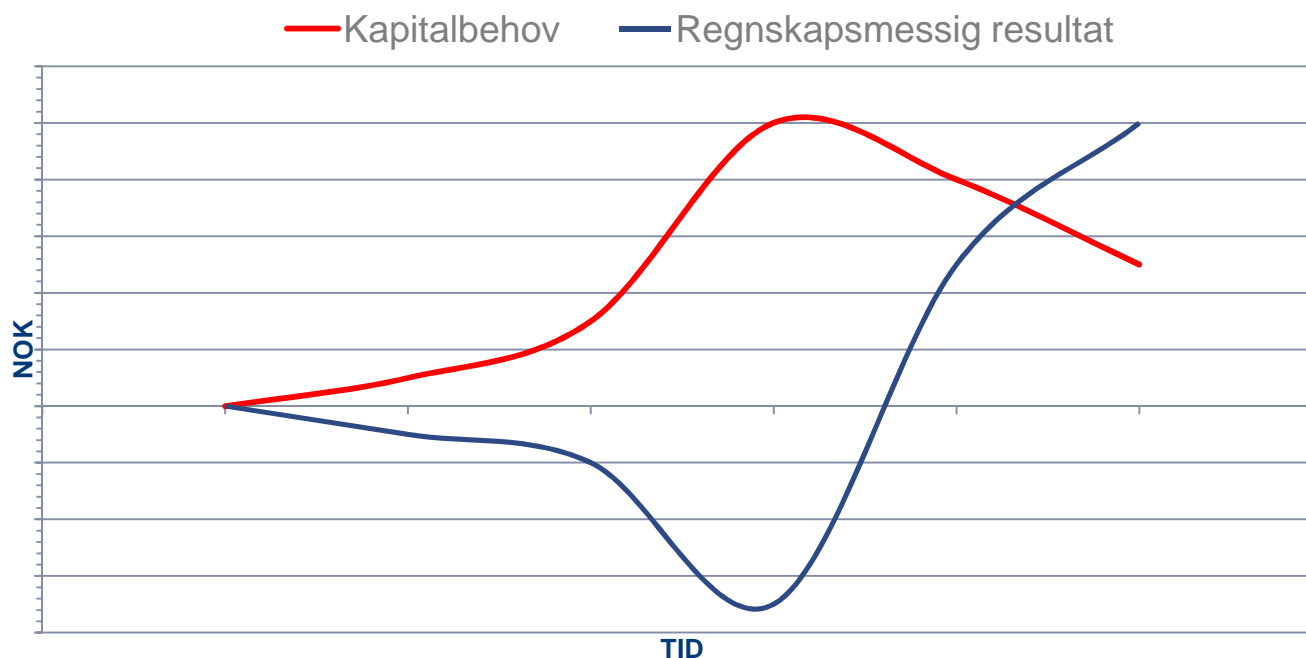
Hvordan forhindre likviditetsmangel?

- Planlegge veksten.
- Lease eller leie i stedet for å kjøpe?
- Kortere betalingsfrist fra kunder?
- Lengre betalingsfrist til leverandører?

Likviditetskrise: Styret må handle raskt for å snu trenden

Strategi- kapitalbehov

Sammenheng mellom kapitalbehov og regnskap



- Vekst må planlegges og styres på tilgjengelig likviditet
- Gå til balanse før du går til banken



Soliditet / Insolvens

Soliditet: mål på egenkapitalandel

Manglende evne til å betale løpende forpliktelser, samt underdekning i balansen: Selskapet kan slås konkurs

- Konkurs
 - Selskapet opphører å eksistere
- Akkord
 - Gjeldsordning (skrive ned gjeld)
- Gjeldsforhandling
 - Ytterligere tid til å innfri krav.
 - Kan ikke slås konkurs i perioden



Kapitalkrise

Eiendeler = Egenkapital + Gjeld

Egenkapital: Risikokapital (buffer som tar seg av tap)

Bokført verdi av eiendeler: i de fleste tilfeller er virkelig verdi av eiendeler høyere enn bokført verdi

(følger av regler for regnskapsmessig verdi av eiendeler)

STYRET: HANDLEPLIKT VED TAPT EGENKAPTIAL (ASL §3-5)



Forsvarlig egenkapital

Minstekrav til aksjekapital ved stiftelse:

- Aksjeselskap: 100.000 NOK
- Allmennaksjeselskap: 1.000.000 NOK

Egenkapital = Risikokapital:

- En virksomhet skal ha forsvarlig egenkapital sett ut i fra virksomhetens størrelse og hvor risikoutsatt virksomheten er
(ASL og AASL §3-4)



Forsvarlig egenkapital - Styrets handleplikt

Styret: Skal ha kontinuerlig oppmerksomhet på egenkapitalsituasjonen.

Styret har **handleplikt**

- Formål - kreditorvern

Krav til styrebehandling ved lavere enn forsvarlig egenkapital

Krav til styrebehandling ved egenkapital lavere enn halve aksjekapital

Dokumentasjon av vurderinger og beslutninger

Styret kan bli erstatningsansvarlig

- Mulig å forsikre seg - *styreansvarsforsikring*

Kapitaltilgang

Tilgang på ekstern kapital er ofte et viktig hinder i krisetider

Hvordan skaffe ny kapital?





Ny kapital

Ny kapital kan hentes på to måter:

- Øke gjelden
- Øke aksjekapitalen
- Fordelen med gjeld er at det koster å binde opp penger, f.eks aksjekapital. Eiere krever en viss avkastning, som er høyere enn risikofri rente. Gjeldsfinansiering er rimeligere enn Aksjekapitalfinansiering
- Ulempen med gjeld er at økt gjeld betyr økte krav til tilbakebetaling. Risiko for insolvens (konkurs) øker med økt gjeldsgrad i selskapet
- Tilsvarende har økning i aksjekapital positive og negative sider



Begjæring om gjelds- eller konkursbehandling

- Bare styret kan fremsette begjæring på vegne av selskapet, ASL §6-18
- Rett til å begjære gjeldsforhandling eller konkurs, uten å først måtte innhente generalforsamlingens samtykke
- Jfr krav om forsvarlig egenkapital og styrets handleplikt



Strategi - Forsvarlig risiko - appetitt

Oppgangstider :	Høy gjeldsgrad
Nedgangstider :	Cash is king



Sørg for at utviklingen er kontrollert og definerer forsvarlig risiko - appetitt



Nedgangstider - Risikovurdering

1. Vurder risiko
 - Hva kan ramme min bedrift
2. Early Warning
 - Vær realistisk
3. Utarbeid en konkret handlingsplan
 - Tid er viktig
 - Påvirke handlinger som raskt gir resultater
4. Trim organisasjonen
 - Kutt kostnader og frigjør likviditet
5. Tenk motsyklisk
 - Kjøp når andre selger
 - Handle når andre nøler/kutter
6. Vær fleksibel
 - Ha midler i reserve
 - Vær beredt på å endre planer løpende
7. Søk hjelp

Nedgangstider - Orden, oversikt, rapportering

Regnskapet ajour

Nøkkeltall for rapportering

Regler, forskrifter, skatt, avgift

Likviditet



Fastlegen i BDO hjelper deg



Sentrale spørsmål

- Hvorfor er jeg her?
- Ivareta særinteresser?
 - Ansatte
 - Medlemmer
 - Faglig - gjensidig
- Hva er selskapets finansielle stilling?
- Hvilke mål har selskapet?
- Hva er selskapets strategi?
- Hva er sentrale risikofaktorer og suksesskriterier?
- Hva er forsvarlig risikoappetitt?



Styrearbeid - oppsummering

HEV blikket

Ikke bli oppslukt av tilsendt agenda, spør deg selv om de viktige agendapunktene er med

Bestem de saker du mener er viktige for møtet

Få debatten konsentrert om de viktige sakene

Krev disiplin i tilsendte papirer (kun relevant stoff)

Bestem styremøtene i god tid

- Dediker hvert møte til ett hovedtema
- Styreinstruks og rollefordeling

TA STYRINGEN





Styrets arbeid

Muligheter og ansvar

TAKK FOR MEG!

Kjetil Riveisrud, BDO AS
Vinstra, 14. desember 2011