

Innhold

Forord	9
Innledning – styrearbeid	11
Økt oppmerksomhet mot styrearbeid i små og mellomstore bedrifter	11
Et styre har flere funksjoner	12
Forhold som påvirker styrearbeidet	13
Evaluering av eget styrearbeid	13
Kjernen i Corporate Governance-begrepet	14
Norsk anbefaling – Eierstyring og Selskapsledelse – Corporate Governance	14
Bokens vinkling – kontrollfunksjonen	15
DEL I ØKONOMI FOR STYREMEDLEMMER	19
1 Hva er et regnskap?	21
2 Hva er et konsernregnskap?	23
3 Hvordan leser vi et regnskap?	23
4 Hva er en balanse?	27
5 Hva forteller balansepostene oss?	28
6 På hvilken måte bør styrets medlemmer være opptatt av regnskapet?	30
7 Hva bør daglig leder rapportere til styret når det gjelder økonomisk informasjon?	32
8 Hvem har ansvaret for at regnskapene er til å stole på?	33
9 Hva må styremedlemmene forstå når det gjelder selskapets økonomi?	34
10 Hva mener vi med resultatforståelse?	35
11 Hva menes med kapitalstruktur?	36
12 Hva forstår vi med fortjeneste pr. aksje, utbytte og aksjekurs?	38
13 Hva innebærer det at aksjen er likvid?	39
14 Hvordan ser balansen ut i ulike typer bedrifter?	39
15 Hvilke nøkkeltall kan vi beregne ut fra balansen for å belyse økonomisk situasjon og utvikling?	40
16 Hva er et resultat i bedriftsøkonomisk forstand?	42
17 Hva er aktivering, og hvordan påvirker dette resultatet?	43
18 Hva er budsjett og prognoser?	44
19 Hvordan kan styret involveres i budsjettprosessen?	44
20 Hva forteller salgsbudsjettet, og hvilke forutsetninger bygger det på?	45
21 Hva mener vi med periodisering?	46
22 Hva kan og bør styrets medlemmer gjøre for å påse tilfredsstillende inntjening til bedriften?	46

23	Er økonomiske forutsetninger i produksjonsbedrifter annerledes enn i handelsbedrifter og servicebedrifter?	46
24	Hva mener vi med bedrifters livssyklus, og hvordan påvirker livssyklusen den økonomiske situasjonen?	47
25	Hvilke hovedelementer er særlig viktige i investeringsvurderinger?	48
26	Hva betyr det at bedriften til enhver tid skal ha en egenkapital som er forsvarlig?	49
27	Hvordan foreta risikovurdering, slik aksjeloven krever	51
28	Må styret handle hvis egenkapitalen ikke er stor nok i forhold til omfang og risiko?	52
29	Har styreleder en spesiell rolle?	53
30	Hva er bedriftens verdi?	54
31	Hva er en emisjon?	55
32	Kan bedriften kjøpe egne aksjer?	56
33	Hvilken plikt har styret og daglig leder til å etterkomme generalforsamlingens avgjørelse?	56
34	Hvilken plikt har styret og daglig leder til å forholde seg til å etterkomme krav fra omgivelser og samfunn når det gjelder bærekraft, og hvilke krav, direktiv, bestemmelser og lovkrav om bærekraft er det som gjelder?	57
35	Hva er bærekraft?	57
36	Hva er en bærekraftig virksomhet?	57
37	Hva er ESG, hva menes med helhetlig bærekraft, og hva betyr det at bærekraft er et bredt konsept?	57
38	Hva er de viktigste områdene hvor bærekraft er relevant for styret?	59
39	Er det krav til styret og styrets medlemmer på enkelte eller spesifikke områder når det gjelder bærekraft?	60
40	Hvilke felles trekk kan observeres ved bærekraftige selskaper?	63
41	Hva er FNs bærekraftsmål?	64
42	Må en virksomhet eller et selskap som prioriterer bærekraftig drift, relatere dette til FNs bærekraftsmål, eller kan en definere bærekraft på sin egen måte?	65
43	På hvilken måte har FNs bærekraftsmål betydning?	65
44	Hva er viktigst når det gjelder bærekraft?	65
DEL II EKSEMPLER OG CASER		67
Eksempel 1		71
1.1	Gründer i etablerings-, introduksjons-, vekst- og tilbakegangsfase samtidig – Utfordring: En person har mange funksjoner, og er enestyre og daglig leder ..	71
1.2	Økonomistyring i selskaper som dette	72
1.3	Konklusjon	72
Eksempel 2		73
2.1	Women's Fashion – Utfordring: Hva sier balansen?	73
2.2	Konklusjon	76

Eksempel 3	77
3.1 Norsjoko AS – Utfordring: Etablering, drift og vekst krever kapital, tar tid og krever økonomisk styring	77
3.2 Balansen og resultatet de tre siste årene	77
3.3 En nærmere studie av hovedtall i regnskapet	80
3.4 En strukturert gjennomgang: En sjekklister som kan følges	81
3.5 Konklusjon	86
Eksempel 4	87
4.1 Elektromek AS – Utfordring: Underskudd og tap av storkunder. Strategisk prosess	87
4.2 Et nærmere blikk på balansen	89
4.3 Investeringsanalyse	90
4.4 Konklusjon	91
Eksempel 5	92
5.1 Frevar KF – Utfordring: Etablering og drift av kommunalt eid foretak for å utvikle bedre kvalitet og effektivitet. Styrets rolle i en bedriftsøkonomisk tenkning med langsiktig kundefokus	92
5.2 Nærmere om den kommunalt eide bedriften Frevar	94
5.3 Konklusjon	96
Eksempel 6	97
6.1 Minde Kvalifiseringssenter AS – Utfordring: Aksjeselskap som har annet hovedformål enn å tjene penger. Lønnsomhet er imidlertid en forutsetning for selskapets virksomhet	97
6.2 Konklusjon	99
Eksempel 7	100
7.1 Bohus-kjeden og Bohus AS – Utfordring: Fra krise gjennom omstilling til vekst	100
7.2 Hva gjør styret i en situasjon som denne?	100
7.3 Hvordan endret situasjonen seg – hva kunne leses i regnskapene?	101
7.4 Hvilke spørsmål bør styret stille?	101
7.5 Konklusjon	102
Hovedcase: Serviteur AS med utregning av nøkkeltall	103
Eksempler – Bærekraft som avgjørende fundament og premiss for virksomheters eksistens og økonomiske utvikling	111

DEL III APPENDIKS	115
Appendiks A	117
Begreper – ord – uttrykk – aktuelle forhold	117
Appendiks B	126
Aksjelovenes vesentligste bestemmelser om styret, styrets oppgaver, roller, plikter og ansvar, særlig når det gjelder økonomi	126
Aksjelovene er et viktig instrument	126
Må bedriften alltid ha et styre? Og sier loven noe om antallet styremedlemmer?	126
Hvem velger styremedlemmene?	127
Er bedriften nødt til å ha en daglig leder?	127
Hva er aksjelovens vesentligste bestemmelser om styrets oppgaver?	127
Sier aksjelovene noe om daglig leders informasjonsplikt overfor styret?	128
Sier aksjelovene noe om forholdet styret–daglig leder og hvordan oppgavene skal fordeles?	128
Er det noe krav til egenkapital i aksjeselskaper?	128
Har styret noen spesiell oppgave i forhold til bedriftens egenkapital?	129
Kan styret kreve nærmere redegjørelse fra daglig leder om bestemte saker?	129
Kan styret iverksette undersøkelser? Hva slags undersøkelser? Når?	129
Må alle økonomirelaterte saker, budsjett, årsregnskap og årsberetning behandles i møte, eller er skriftlig underretning nok, eventuelt telefonsamtale eller e-post?	129
Når kan styret treffe beslutning?	129
Har styreleder en spesiell rolle?	130
Hva med ansvaret til styret i forhold til revisors ansvar?	131
Kan selskapet kreve at styremedlemmer erstatter tap som de har voldt?	132
Hva kan kort sies om ansvaret til eierne og ansvaret til styret?	132
Lovkrav, direktiv og bestemmelser om bærekraft	133
1. Lovbestemmelser i Norge	133
2. Internasjonale krav og EU-direktiver	134
3. Norske og internasjonale standarder og rammeverk	136
4. Forventninger fra samfunnet og omgivelsene	136
Styrets og daglig leders plikter – en oppsummering	137
Anbefalte tiltak for ledelse og styret	137
Appendiks C	138
Nøkkeltall	138