

# 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 .....	17
1 Hva er et regnskap? .....	19
2 Hva er et konsernregnskap? .....	21
3 Hvordan leser vi et regnskap? .....	21
4 Hva er en balanse? .....	25
5 Hva forteller balansepostene oss? .....	26
6 På hvilken måte bør styrets medlemmer være opptatt av regnskapet? .....	28
7 Hva bør daglig leder rapportere til styret når det gjelder økonomisk informasjon? .....	30
8 Hvem har ansvaret for at regnskapene er til å stole på? .....	31
9 Hva må styremedlemmene forstå når det gjelder selskapets økonomi? .....	32
10 Hva mener vi med resultatforståelse? .....	33
11 Hva menes med kapitalstruktur? .....	34
12 Hva forstår vi med fortjeneste pr. aksje, utbytte og aksjekurs? .....	36
13 Hva innebærer det at aksjen er likvid? .....	37
14 Hvordan ser balansen ut i ulike typer bedrifter? .....	37
15 Hvilke nøkkeltall kan vi beregne ut fra balansen for å belyse økonomisk situasjon og utvikling? .....	38
16 Hva er et resultat i bedriftsøkonomisk forstand? .....	40
17 Hva er aktivering, og hvordan påvirker dette resultatet? .....	41
18 Hva er budsjett og prognoser? .....	42

19	Hvordan kan styret involveres i budsjettprosessen? .....	43
20	Hva forteller salgsbudsjettet, og hvilke forutsetninger bygger det på? .....	43
21	Hva mener vi med periodisering? .....	44
22	Hva kan og bør styrets medlemmer gjøre for å påse tilfredsstillende inntjening til bedriften? .....	44
23	Er økonomiske forutsetninger i produksjonsbedrifter annerledes enn i handelsbedrifter og servicebedrifter? .....	45
24	Hva mener vi med bedrifters livssyklus, og hvordan påvirker livssyklusen den økonomiske situasjonen? .....	45
25	Hvilke hovedelementer er særlig viktige i investeringsvurderinger? .....	46
26	Hva betyr det at bedriften til enhver tid skal ha en egenkapital som er forsvarlig? .....	47
27	Hvordan foreta risikovurdering, slik aksjeloven krever. ....	49
28	Må styret handle hvis egenkapitalen ikke er stor nok i forhold til omfang og risiko? .....	50
29	Har styreleder en spesiell rolle? .....	51
30	Hva er bedriftens verdi? .....	52
31	Hva er en emisjon? .....	53
32	Kan bedriften kjøpe egne aksjer? .....	54
33	Hvilken plikt har styret og daglig leder til å etterkomme generalforsamlingens avgjørelse? .....	54
<b>DEL II EKSEMPLER OG CASER .....</b>		<b>55</b>
<b>Eksempel 1 .....</b>		<b>59</b>
1.1	Gründer i etablerings-, introduksjons-, vekst- og tilbakegangsfase samtidig – Utfordring: Én person har mange funksjoner, og er enestyre og daglig leder. ....	59
1.2	Økonomistyring i selskaper som dette .....	60
1.3	Konklusjon .....	60
<b>Eksempel 2 .....</b>		<b>61</b>
2.1	Women's Fashion – Utfordring: Hva sier balansen? .....	61
2.2	Konklusjon .....	
<b>Eksempel 3 .....</b>		<b>65</b>
3.1	Norsjoko AS – Utfordring: Etablering, drift og vekst krever kapital, tar tid og krever økonomisk styring. ....	65

3.2 Balansen og resultatet de tre siste årene . . . . .	65
3.3 En nærmere studie av hovedtall i regnskapet . . . . .	68
3.4 En strukturert gjennomgang: En sjekklister som kan følges. . . . .	69
3.5 Konklusjon. . . . .	74
Eksempel 4. . . . .	76
4.1 Elektromek AS – Utfordring: Underskudd og tap av storkunder. Strategisk prosess. . . . .	76
4.2 Et nærmere blikk på balansen. . . . .	78
4.3 Investeringsanalyse . . . . .	79
4.4 Konklusjon. . . . .	80
Eksempel 5. . . . .	81
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. . . . .	81
5.2 Nærmere om den kommunalt eide bedriften Frevar. . . . .	83
5.3 Konklusjon. . . . .	85
Eksempel 6. . . . .	86
6.1 Minde Kvalifiseringssenter AS – Utfordring: Aksjeselskap som har annet hovedformål enn å tjene penger. Lønnsomhet er imidlertid en forutsetning for selskapets virksomhet . . . . .	86
6.2 Konklusjon. . . . .	88
Eksempel 7. . . . .	90
7.1 Bohus-kjeden og Bohus AS – Utfordring: Fra krise gjennom omstilling til vekst . . . . .	90
7.2 Hva gjør styret i en situasjon som denne? . . . . .	90
7.3 Hvordan endret situasjonen seg – hva kunne leses i regnskapene? . . . . .	91
7.4 Hvilke spørsmål bør styret stille? . . . . .	91
7.5 Konklusjon. . . . .	92
Hovedcase: Serviteur AS med utregning av nøkkeltall . . . . .	93

Del III APPENDIKS .....	101
Appendiks A. ....	103
Begreper – ord – uttrykk – aktuelle forhold .....	103
Appendiks B. ....	112
Aksjelovenes vesentligste bestemmelser om styret, styrets oppgaver, roller, plikter og ansvar, særlig når det gjelder økonomi	
Aksjelovene er et viktig instrument. ....	112
Må bedriften alltid ha et styre? Og sier loven noe om antallet styremedlemmer? .....	112
Hvem velger styremedlemmene? .....	113
Er bedriften nødt til å ha en daglig leder? .....	113
Hva er aksjelovens vesentligste bestemmelser om styrets oppgaver? .....	113
Sier aksjelovene noe om daglig leders informasjonsplikt overfor styret? .....	114
Sier aksjelovene noe om forholdet styret–daglig leder og hvordan oppgavene skal fordeles? .....	114
Er det noe krav til egenkapital i aksjeselskaper? .....	114
Har styret noen spesiell oppgave i forhold til bedriftens egenkapital? .....	115
Kan styret kreve nærmere redegjørelse fra daglig leder om bestemte saker? .....	115
Kan styret iverksette undersøkelser? Hva slags undersøkelser? Når? .....	115
Må alle økonomirelaterte saker, budsjett, årsregnskap og årsberetning behandles i møte, eller er skriftlig underretning nok, eventuelt telefonsamtale eller mail? .....	115
Når kan styret treffe beslutning? .....	115
Har styreleder en spesiell rolle? .....	116
Hva med ansvaret til styret i forhold til revisors ansvar? .....	117
Kan selskapet kreve at styremedlemmer erstatter tap som de har voldt? .....	118
Hva kan kort sies om ansvaret til eierne og ansvaret til styret? .....	118
Appendiks C. ....	119
Nøkkeltall .....	119