

## **SJEKKLISTE FOR STYRET NÅR DE FINANSIELLE LAMPER BLINKER GULT**

(Ikke uttømmende)

### **1. Arbeidet i styret**

- Har styret realistisk forståelse for situasjonen?
- Har styret tilstrekkelig kompetanse til å vurdere situasjonen?

Behov for å endre styrets sammensetning?

Er nåværende styreleder rett til person å lede styret i en «annen» tid; har vedkommende tilstrekkelig kompetanse, engasjement, tid og nødvendige personlige egenskaper?

Behov for rådgivning?

- Er styret tilstrekkelig informert om situasjonen?

Sørger styreleder og daglig leder for at styret til enhver tid har den informasjon som er nødvendig for at styret skal fungere etter de lovkrav som stillet til styret?

- Har styret de rette fokusområder i den aktuelle situasjon?

Likviditet, likviditet, likviditet – løpende likviditetsbudsjett

Utestående fordringer, risikoen for unnlatt betaling

Kunder som er betalingsdyktige og vil betale

Hvilke virksomhetsområder kan det tjenes penger på – nå

Hva bør avvikles

Løpende kontakt med banken og de største og virksomhetskritiske kreditorer

- Har styret forutsetninger, herunder godt og ansvarlig skjønn, til å vurdere forskjellige handlingsalternativer?

Har styret «is i magen» til ikke å gjøre noen endringer av virksomheten og tro på at «skyene i horisonten» vil forsvinne, eller må det treffes konkrete tiltak umiddelbart, eller i nær fremtid.



Hvilke tiltak er aktuelle

Når må tiltakene konkret iverksettes

Konsekvensanalyse ved feil vurdering og tiltak

Ofte en vanskelig avveining

Alle handlingsvalg utgjør en risiko; alternativet «status quo» kan uansett være det dårligste med høyest risiko

- Kan styret samles på kort varsel, evt. gjennom hjelpemidler som Skype, Microsoft Teams eller andre plattformer?

- Skriv utfyllende styreprotokoller.

Protokollene er av betydning ved dissens i styret og for å dokumentere styrets vurderinger og beslutninger

Kan ha betydning for å vurdere og dokumentere styrets og styremedlemmers opptreden i ettertid, blant annet i tilfelle det gjøres gjeldende erstatningsansvar for styremedlemmer

En beslutning som viser seg å være feil utløser ikke ansvar for styremedlemmer, såfremt beslutningen bygger på et forsvarlig grunnlag på tidspunktet for beslutningen

- Hvor går grensesnittet i dette selskapet for hva som å betrakte som «daglig ledelse», derved innenfor daglig leders autonomi og hva som «etter selskapets forhold er av uvanlig art eller stor betydning», jf aksjeloven § 6-14 (1) og (2), som styret skal vurdere og beslutte

Når den finansielle situasjon avviker fra det normale skal det lite til før det blir styresak

- Har daglig ledelse behov for bistand fra styret?

Avhengig av størrelse på selskapet og kompetansen i ledelsen

Har ledelsen den nødvendige kompetanse; er det behov for sterkere engasjement fra styret

Styremedlemmers særlige kompetanse, på områder som finans, regnskap, jus operasjonelle forhold som kunnskap om selskapets markeder, som er aktuell kompetanse i nåværende situasjon

Dilemma om styremedlemmer skal rapportere til daglig leder og samtidig ha overordnet forvaltningsansvar og tilsynsplikt overfor daglig leder og administrasjonen i styrerollen.

Viktig å være bevisst på dobbeltrollen

Spørsmål om kompensasjon utover alminnelig styrearbeid

- Behov for egne undergrupper i styret som følger særlig opp enkeltområder?
- Forholdet mellom

Krisetiltak

Opprettholde alminnelig drift

Fortsette videreutvikling av virksomheten  
(De smarteste ser muligheter når andre søker ly)

Styret må se alt «i sammenheng» selv om fokus gjerne er rettet på det umiddelbare (brannslukning)

- Er styret mentalt og saklig forberedt til å begjære oppbud?  
Krever ikke godkjenning av aksjonærene; kan utløse konflikt
- Klarer styret å opprettholde etiske standarder og verdigrunnlaget selv i vanskelige tider?

## 2. Finansielle vurderinger

- Hvilke særlige økonomiske forhold bør styret ha fokuset på:  
Likviditeten, behovet for arbeidskapital fremover og om denne dekkes gjennom hva som er på konto og hva som forventes av inntekter, jf. ovenfor  
Kontantstrømbudsjett må løpende forelegges styret  
Hvilke tiltak treffes når det «ikke er penger i kassen».  
Betalning av skatter og avgifter  
Overholdelse av lånebetingelser  
Styret bør ha innsikt i de sentrale låneavtaler



Konsekvenser dersom lån misligholdes (covenants)

Hvilke tiltak er realistiske ved brudd på lånevilkår, ved for eksempel krav om å opprettholde egenkapitalandelen i selskapet?

- Egenkapitalsituasjonen

Er det verdier som kan realiseres for å tilføre selskapet likviditet?

Kan f.eks. varelageret selges?

- Forholdet til bankforbindelsen

Det bør være enighet om hvordan prosessen videre skal kjøres med banken

- Når nærmer selskapet seg nivåene for

(i) Ikke å ha forsvarlig egenkapital og forsvarlig likviditet

(ii) Insolvens

- Styrets handlingsplikt ved

(i) Ikke å ha forsvarlig egenkapital og forsvarlig likviditet

(ii) Insolvens

- Hva gjør styret for Hvor lenge kan styret arbeide for overlevelse før oppbud må begjæres

- Foreligger det offentlige finansierings- eller støtteordninger

Er kriteriene for å motta støtte eller delta i slike ordninger tilstede

- Ved konsernstruktur; hvordan er lånevilkår og kontantstrømmen organisert i forholdet mor og datter;

Hva kan mor eller datter gjøre for å beskytte den andre når den ene er i en prekær finansiell situasjon

- Risikoen for at leverandører av varer og tjenester krever forhåndsbetaling? Betydning for likviditeten

### 3. Forholdet til kreditorer

- Ref likviditetssituasjonen

- Husk krav til likebehandling av kreditorer

Forskjellsbehandling kan likevel gjøres overfor kreditorer som har sikkerhet eller prioritet i tilfelle konkurs dersom dette ikke påvirker andre kreditors mulighet for dekning

- Er det behov for og mulig å særbehandle kreditorer? Hvilke skal i så fall prioriteres?

Skatter og offentlige avgifter

Lønn til ansatte

Leverandører som er virksomhetskritisk for at selskapet skal kunne overleve

Leverandører som er viktig å ha et godt forhold til i fremtiden?

- Kreditorer kan samtykke i at virksomheten i praksis drives på «kreditorens regning».

- Utarbeid forslag til ordninger for kreditorene som viser at en avtale med selskapet er bedre enn deres stilling ved konkurs.

Hva ivaretar de enkelte kreditors interesser best i den aktuelle situasjon.

Hvordan skal en samlet ordning, eventuelt også med aksjonærene, «modelleres»?

- Ved etablering av nye kreditorer, informasjon om den aktuelle situasjon må gis.

Klassisk ansvarsgrunnlag at varer og tjenester kjøpes på kreditt uten at selger er gjort kjent med den særlige kredittrisikoen, og som senere leder til økonomisk tap

- Reforhandling av låneavtaler bør bygge på grunnleggende forhandlingsmetodikk

(i) Analyse av partenes alternativer til en fremforhandlet løsning (BATNA), «maktspillet» i en forhandlingssituasjon (hvem kommer best/dårligst ut i et konkurstilfelle)

(ii) Analyse av hvilke interesser de berørte parter har på kort, mellomlang og lang sikt.

Vektlegging av partenes respektive interesser. Finn ut av hva som faktisk er (i) sammenfallende interesser, (ii) separate interesser hos en av partene som det ikke er problemer at ivaretas og (iii) hva som er konfliktinteresser.

Hvilke muligheter til en løsning /forhandlingsrom er det mulig å oppnå / er realistisk etter å ha gjort ovennevnte analyse

- Hvem er mest kompetent til å gjennomføre forhandlingene med kreditorer?

Viktig for styret å være oppmerksom på fordi det ikke er gitt at vedkommende som fremforhandlet en avtale, er best egnet til å forhandle for selskapet i nedgangstider /krisetid – også avhengig av avtalens betydning for selskapet

Behov for ekstern bistand? Dog forholdet til kostnadselementet i en stram økonomisk tid

#### **4. Forholdet til andre forretningsforbindelser**

- Er det avtaler som kan avsluttes eller reforhandles?

Hva sier oppsigelsesreglene i avtalene, særlig varslingsregler

- Foreligger det «force majeure» klausuler i avtaler og hva er innholdet i disse.

Dersom aktuelt å påberope «force majeure», hvordan tilnærme seg avtaleparten

Hva hvis et er motparten som vil ut av en avtale eller foreta endring etter reglene om «force majeure»

- Vil det likevel kunne påberopes «force majeure» etter den såkalte bakgrunnsretten – og er dette relevant for å komme ut av konkrete avtaler
- Er leverandører og andre i leverandørkjeden og kunder også i en vanskelig situasjon som kan endre forretningsgrunlaget for selskapet

#### **5. Forholdet til regnskapet**

- Regnskapet skal reflektere situasjonen ved pr 31.12.2019 (balansedagen), i tilfelle et ikke er avvikende regnskapsår for selskapet

Styret må være særlig grundige i vurderingen av balanseretalerte posterings, som nedskrivning av driftsmidler

- Spesielle forhold etter årsskiftet og frem til fremleggelse av årsskiftet skal likevel tas med i årsberetning eller noter til regnskapet

Covid-19 problemet må det legges til grunn at skal tas med for de aller fleste, både hvordan viruset har hatt virkning for selskapet, samt den finansielle effekten. En viss

sensitivitetsvurdering kan også være aktuell, om «rimelig mulige» endringer i virksomheten fremover

Fortsatt drift-forutsetningen – kan for flere selskaper særlig viktig vurdering i dagens situasjon, som skal tas med i årsberetning eller note til regnskapet (for små selskaper)

## 6. Forholdet til de ansatte

- Holdes de ansatte tilstrekkelig informert om situasjonen?

Behovet for en samordnet og løpende informasjonsstrategi

Vanskelige tider er grottid for ryktespredninger, både riktige og uriktige

- Bevisst og korrekt forhold til tillitsvalgte blant de ansatte

Hensiktsmessig og be om råd og innspill til tiltak, i tillegg til der dette er lovpålagt eller i overensstemmelse med tariffavtaler, fordi (i) nye relevante forslag og ideer kan komme nedenfor og opp, og (ii) nye tiltak, særlig de som utgjør negativ endring av «status quo» for ansatte, skaper større forståelse og legitimitet når ansatte har «medeierskap» til prosesser (reduserer konflikter)

- Påse at ledelsen følger opp ansatte som har særlige behov, eller kommer i en særlig vanskelig situasjon som følge av den vanskelige situasjonen, dog forholdet til nødvendige tiltak som må gjelde for alle

- Er permittering eller oppsigelse nødvendig?

Er saklighetskriteriet oppfylt – tilstrekkelig dokumentert?

Hvordan legitimere eventuell forskjellsbehandling?

I hvilken grad skal styret vurdere og besluttet konkrete medarbeidere i forhold til daglig leders oppgave?

Styret bør forvisse seg uansett at «spillereglene» følges

- Risikoen for at nøkkelpersoner slutter; noe å foreta seg for å hindre dette?

## 7. Forholdet til aksjonærene

- Er aksjonærene tilstrekkelig informert om situasjonen – grad av informasjonsbehov?

Når bør aksjonærene informeres?

Grunnlag for forskjellsbehandling av aksjonærene? Kun de største og som har reell innflytelse?

Aksjonærene er jo dog eiere; kan være hensiktsmessig å be om råd. Å be om råd, skaper lojalitet; kan være et virkemiddel for å få aksjonærer til «å stille opp».

- Kan aksjonærene bidra finansielt eller på annen måte?

Er det enkeltaksjonærer som har særlig interesse i at virksomheten fortsetter; hvordan behandle vedkommende i forhold til andre?

Konsernlån? Særlige hensyn i forbindelse med felles «konsernkasse»

Husk likebehandlingsprinsippet mht. aksjonærene

- Husk «Aksjonærmakten» gjennom flertallsbeslutning om å «avsette» styremedlemmer / endre styresammensetningen,

Ved nødvendigheten av kvalifisert flertall for aksjeutvidelse og vedtektsendringer

- Styret kan komme i dilemma ved å ivareta kreditorinteresser fremfor aksjonærinteresser.

Styret vil i praksis «stille sine plasser til disposisjon» dersom styrevedtak er i strid med aksjonærinteresser som har kontroll på generalforsamlingen

- Kan det være andre interessenter / nye aksjonærer som ser muligheten i selskapet ved å bidra med ny aksjekapital?

Er selskapet så finansielt presset at det er nødvendig å selge virksomheten «på billigsalg» til for eksempel en konkurrent?

- Bør styret innkalle til generalforsamling, jf tiltakskravet (ikke forsvarlig egenkapital) i aksjeloven § 3-5?

## 8. Forholdet til offentligheten og samfunnet

- I hvilken grad driver selskapet virksomhet som krever alminnelig tillit i samfunnet eller overfor særlige grupper

- Kan noen av tiltakene som gjøres svekke selskapets omdømmekapital

Betydningen av svekket omdømmekapital?

Aktuelt tema: Riktig å betale utbytte?

Er uansett relasjonskapitalen viktigere enn omdømmekapitalen i den aktuelle situasjonen