

Bedrifter som vakler - Styret må være

tettere på

5 tips til styrearbeid under koronakrisen

- 1. Skaff dere oversikt.** Be administrasjonen gjøre en vurdering av nåsituasjonen og likviditeten, basert på informasjon fra hele verdikjeden fra leverandører til kunder, og prognosene framover.
- 2. Vær tett på.** Vær ekstra aktive og ha hyppigere møter og rapporteringer. Styreleder bør ha tett dialog med daglig leder, og bringe viktige beslutninger inn for styret.
- 3. Ta grep.** Dersom situasjonen for bedriften er

alvorlig, må styret ta stilling til ulike tiltak for å sikre bedriftens overlevelse. Det kan være å kutte kostnader, blant annet ved permitteringer, hente inn mer egenkapital eller ved å legge om til annen drift enn tidligere.

4. Hold eierne oppdatert. Sørg for at alle som har investert i bedriften er orientert om hva som er situasjonen og hva som gjøres for å skape lønnsomhet og redde bedriften.

5. Dokumenter styrets arbeid. Ha skriftlig dokumentasjon på hvilken informasjon styret har etterspurt og hvilke tiltak som er iverksatt. Ta også tidlig kontakt med forsikringselskapet angående styreansvarforsikringen, dersom dere ser at det kan komme krav utenfra.

- Når situasjonen er alvorlig og man risikerer at hele bedriften venter, er det viktigere enn noen gang at styrene gjør jobben sin, mener Gro Brækken, generalsekretær i Norsk Institutt for styremedlemmer.

FOTO: KATRINE GRAMNÆS



- Styrene må være ekstra oppmerksom på den belastningen de ansatte er utsatt for nå, sier BI-professor Morten Huse.

FOTO: TORBJØRN BROVOLD, BI

- I de bedriftene som har det ekstra tøft kan det være nødvendig med daglig kontakt mellom styreleder og daglig leder, for å kunne gjøre vurderinger fortløpende, sier hun.

- Husk eierne

Hun minner likevel om at det er viktig å passe på det formelle, og at de viktige beslutningene fortsatt må tas i møter med hele styret og ikke i muntlig dialog mellom styreleder og administrasjonen i arbeidet.

Rollene mellom styret og administrasjon er de samme under kriser som ellers, understreker Brækken. Hun mener det er viktig at ikke styrene overtar jobben som skal gjøres, men at de støtter administrasjonen i arbeidet.

Dersom oversikten styret får fra administrasjonen gir grunn til bekymring for bedriftens framtid, må styret ta affære.

- Styret må gjøre det de kan for at bedriften skal

overleve. De må be administrasjonen om forslag til hva som kan gjøres så de kan ta noen valg. Er det kostnader som kan kuttes, må de ansatte permitteres eller finnes det nye inntjeningsmuligheter, slike ting må styret ta stilling til.

Det er også viktig å holde eierne informert, minner Brækken om. De som har investert penger i bedriften vil naturlig nok være bekymret hvis økonomien vakler.

- Vær ærlig overfor eierne om hva som skjer. De må få en god beskrivelse av hva som er utsiktene til bedriften og få vite hva styret gjør. Alle eierne må informeres, men det kan være lurt å ta en ringerunde til de største spesielt, for å betrygge dem, sier hun.

En mulighet for noen bedrifter vil være å skaffe mer penger ved å gjøre en emisjon, altså å hente inn mer egenkapital ved å utstede flere aksjer. Det er noe alle eierne må informeres om og godkjenne i en ekstraordinær generalforsamling.

«Det kan være motsetninger mellom eierne og bedriftens interesser.»

Den største feilen

- Hva er den største feilen et styre kan gjøre i en kritisk situasjon for bedriften?

- Den største feilen er å ikke gjøre noe. De må være aktive og ta tak i situasjonen, sier Brækken.

I tillegg er det en feil noen styreleder begår, forteller hun, og det er å glemme å dokumentere skriftlig hva de har gjort.

- Det er avgjørende å dokumentere alt styret har bedt om av informasjon, hvordan de har tatt ansvar og hva de har satt i verk av tiltak for å redde virksomheten. Det er viktig for å unngå søksmål mot bedriften eller styret dersom man går konkurs eller ikke klarer å overholde betalingsforpliktelser, forklarer hun.

Styret kan blande seg mer

Morten Huse er professor ved Handelshøyskolen BI, har forsket på styrearbeid i en årrekke og er selv styremedlem i flere virksomheter. **forts.>**

Han deler Brækkens oppfatning av at krisetider krever mer av styrer enn vanlig.

- Det er styret som vil bli holdt ansvarlig i etterkant for om de opptrådte aktsomt og raskt nok.

I en bedrift vil arbeidsdelingen normalt være slik at styret tar beslutninger om mer grunnleggende endringer i bedriften og disponering av store beløp, mens daglig leder og administrasjon innenfor disse rammene tar fortløpende beslutninger og gjennomfører planene.

- I den situasjonen mange bedrifter er i nå kan det være behov for at styret blander seg noe mer for å finne kortsiktige løsninger. Men her vil det være store variasjoner mellom ulike typer bedrifter, sier Huse.

Han understreker at styrene som regel ikke bør gå inn og løse oppgavene selv.

- Først og fremst må styret stille de riktige spørsmålene og sørge for at noen følger opp det som skal gjøres, sier han.

Eiere og styre med ulike interesser

BI-professoren mener styret må være seg bevisst hvilken rolle de har.

- Styrets fremste oppgave er å beskytte bedriften og dens framtid, sier Huse.

noen ganger kan stå i kontrast til enkelte eieres interesser.

- Det kan være motsetninger mellom eierens og bedriftens interesser. Eierens hovedmål kan være å redde pengene sine. Men bedriften er mer enn aksjene. Styret må ha et helhetsspektiv og blant annet sørge for å ivareta menneskene, spesielt de ansatte og kundene.

Huse understreker at bedriftene berøres på svært ulik måte av koronakrisen. Mens noen rammes hardt og mister alle inntekter, er noen mer uberørt, mens andre igjen tjener ekstra mye under krisen.

- Pass på menneskene

Men selv om ulike styrer møter ulike utfordringer, mener Huse det er noe alle styrer bør følge med på.

- Styrene må sørge for å passe på de ansatte, være oppmerksom på den ekstra belastningen de er utsatt for nå og vise at de setter pris på den innsatsen de gjør, sier han, og forklarer:

- Noen medarbeidere er kanskje i frontlinjen nå, som de som står i butikk eller har andre servicefunksjoner, og eksponeres dermed for mer smittefare enn de som kan ha hjemmekontor. Andre har kanskje en situasjon privat som gjør

dem ekstra sårbare. Styret må sørge for at disse gruppene blir godt ivaretatt, mener han.

Han mener kriseperioder ofte synliggjør hvilke funksjoner bedriften er spesielt avhengig av.

- Noen steder ser man nå ekstra tydelig hvem som faktisk skaper verdiene i bedriften og holder hjulene i gang. Det er ikke alltid de som står først i køen når det forhandles om lønn og andre goder. Styrene bør sørge for å ta med seg det videre når de skal se på hvem som skal nyte godt av verdiskapningen i bedriften senere, mener han.

Tenk lenger frem

I disse dager er det mange bedrifter som på grunn av krisen raskt endrer forretningsmodellen sin, omorganiserer virksomheten og lanserer nye produkter, for å kunne tilby noe det er etterspørsel etter.

I en slik situasjon mener Huse det er viktig at styrene nå klarer å tenke både kortsiktig og langsiktig.

- Akkurat nå må man kanskje bare sørge for å overleve fra dag til dag. Men styret må samtidig begynne å tenke på neste skritt, hvordan bedriften skal være bærekraftig de kommende årene også.

Digitalisering er et tema som nå tvinger seg fram i mange bedrifter raskere enn det ville gjort uten koronakrisen. Det er også noe styrene bør ta på alvor, ifølge BI-professoren.

- Styret bør se framover og vurdere hvordan man bør endre arbeidsrutiner og ta i bruk teknologien for å drive virksomheten på en fremtidsrettet måte. Her er det gjort mange erfaringer den siste tiden som bør tas med videre, sier han. /



Arbeidsrettsadvokat:

- Ikke bli sittende på gjerdet

Hvis ikke styret gjør jobben sin, kan de dømmes til å betale erstatning. Arbeidsrettsadvokat advarer mot å sitte på gjerdet, selv om situasjonen skifter fra dag til dag.

Av **Katrine Gramnæs**

kg@dagensperspektiv.no

Når økonomien i bedriftene blir svakere, øker kravene til styret. Det er slått fast i aksjelo-ven, forteller Sven Krohn, advokat og partner i advokatfirmaet Frøysaa & Bjørggård AS.

Må ha nok penger på bok

Loven sier at selskapet til enhver tid skal ha en

- Det er straffbart å ikke følge aksjelovens bestemmelser, og man er personlig ansvarlig som styremedlem, sier Sven Krohn, advokat og partner i advokatfirmaet Frøysaa & Bjørggård AS.

FOTO: FRØYSAA & BJØRGGÅRD

- Styret måtte skifte gir totalt

Styreleder vervet ble nesten fulltidsjobb for Helge Jordheim da koronakrisen stanset de fleste av Litteraturhusets aktiviteter, og avgjørende beslutninger måtte tas raskt.

Av **Katrine Gramnæs**

kg@dagensperspektiv.no

Helge Jordheim er til daglig professor i kulturhistorie ved Universitetet i Oslo, men har de siste fem årene hatt vervet som styreleder for Litteraturhuset i Oslo.

Alt ble stengt over natta

Det gikk fra å være et verv som innebar å delta på styremøter noen ganger i året og drøfte overordnede strategier, til nesten å bli fulltidsbeskjeftigelse i de mest hektiske dagene under koronakrisen.

- Vi måtte plutselig skifte gir totalt fra en normalsituasjon til krisesituasjon, forteller han.

Alvoret i situasjonen gikk opp for han 12. mars, da han var på Litteraturhuset for å ha et planleggingsmøte med daglig leder Susanne Kaluza.

- Det hadde begynt å komme noen avlysninger av arrangementer hos oss, så vi hadde behov for å planlegge litt fremover i det vi oppfattet som en litt usikker situasjon. Men i løpet av den dagen vi satt

der tikket det inn stadig nye nyhetsmeldinger, og før vi forlot lokalet den kvelden føltes det som om hele Norge var stengt ned, beskriver han.

- Det var en besynderlig dag. Vi skjønte der og da at her forsvinner publikum og de fleste aktivitetene våre over natta.

Kontakt flere ganger daglig

Den dagen ble alle arrangementer med mer enn 50 deltakere forbudt i Oslo, og regjeringen oppfordret folk til ikke å samles fysisk. Store deler av Litteraturhusets virksomhet, å være arena for møter og arrangementer, var dermed ikke lenger lov å drive med.

Om lag en tredjedel av Litteraturhusets inntekter var med ett borte. De måtte sette krisestab.

- I denne første fasen var styret veldig tett på. Jeg var i kontakt med daglig leder flere ganger om dagen, og flere av styremedlemmene var aktivt involvert i håndteringen, forteller han.

- Vi kunne ikke lenger finansiere vårt vanlige aktivitetsnivå og måtte finne ut hvor mye vi skulle stenge ned og hvor mange som måtte permitteres.

«Vi kan gi ledelsen litt bredere skuldre når det blir mye å bære»