



Styreskolen

Hva er styrets rolle og ansvar i forhold til regnskap og strategisk økonomistyring?

Lars Atle Kjøde
Stig Are Lauvnes

WALK
WITH

Foredragsholdere



Lars Atle Kjøde

Førstelektor, UiS

Førstelektor - Handelshøgskolen ved UiS, Avdeling for regnskap og rettsvitenskap

Assistant Professor II at NHH Norwegian School of Economics

Lars holds a Masters degree in Business Administration, has a Masters of Science degree in Finance, and a Masters degree in accounting and auditing. He has also finished the course part of a PhD in management accounting. He has more than 10 years experience in the auditing industry, and has consulted numerous listed companies in Financial and valuation questions.

Lars Atle's areas of expertise is the "CEO and CFO agenda & the Finance Function", Financial accounting and management accounting, valuation and internal control.

Lars is also a member of the board in Equinor insurance and is heading the Board Audit Committee.



Stig Are Lauvnes

Partner, LSA Advisory

He holds a Master's degree in Business Administration. He has more than 20 years of experience from various operational and Finance positions. He spent 10 years in the role as consultant and Partner in PwC with responsibility for the service areas "Operational and strategic management" and "Financial management".

Stig Are's areas of expertise is the "CFO agenda & the Finance Function", Financial modeling, FP&A, change management, reconstruction and operational profitability. He works strategically on how to relate to digital transformation with requirements for increased use of data and analysis for decision making, increased requirements for efficiency improvements and an adaptation to new business models

Tema

1	Introduksjon	4
2	Forventninger til styremedlem	8
3	Regnskap	20
4	Internkontroll	27
5	Strategi	33
6	Økonomistyring	44

A man in a dark suit and light-colored shirt is shown from the chest up, with his hands held out in a gesture. The background is dark and out of focus.

1. Introduksjon

Styreskolen

- Hva er styrets rolle og ansvar i forhold til regnskap og strategisk økonomistyring

Høy risiko?

- Risiko undervurdert
- Konsekvenser
 - Økonomisk tap



Når er styreansvar aktuelt?

- Uaktsomhetsansvar asl § 17-1
 - «Selskapet, aksjeeier eller andre kan kreve at daglig leder, styremedlem, medlem av bedriftsforsamlingen, gransker eller aksjeeier erstatter skade som de i den nevnte egenskap forsettlig eller uaktsomt har voldt vedkommende.»
- Rolleforventning
- Vurderes på beslutningstidspunkt



2. Forventninger til styremedlem

Hva forventes av styremedlem?

- Plikt til å fremme selskapets interesse
- Ikke krav at man er perfekt
 - Betydelig strengere krav i nyere praksis
 - Vedtekter mv vil påvirke vurderingen
- Vurderingstema: Hva er ens ansvar?
- Man må ha medvirket
 - Den som stemmer mot vedtak normalt ikke ansvarlig



Hva forventes av styremedlem?

- Konkret vurdering
 - Faktisk kunnskap som vurderes
 - Unntak om en burde skaffe seg slik kunnskap

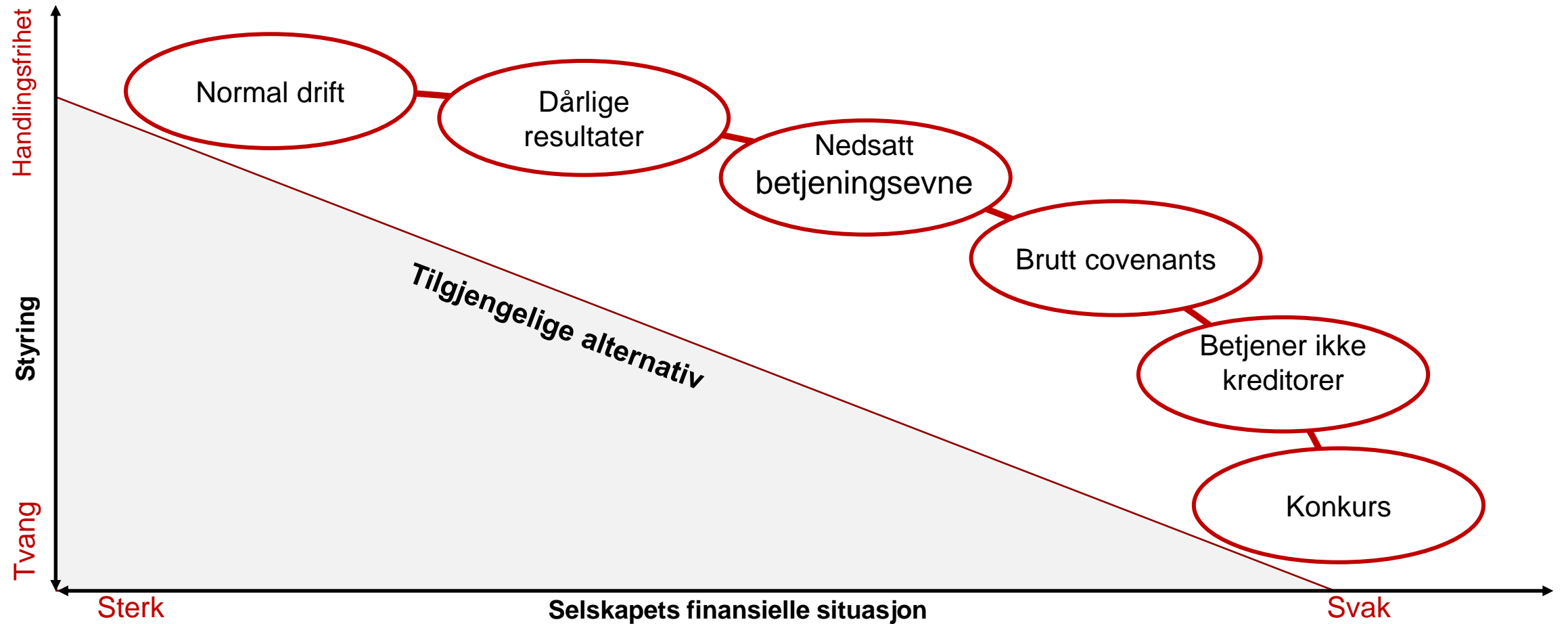


Særlig om ansvar for kapitalisering mv.

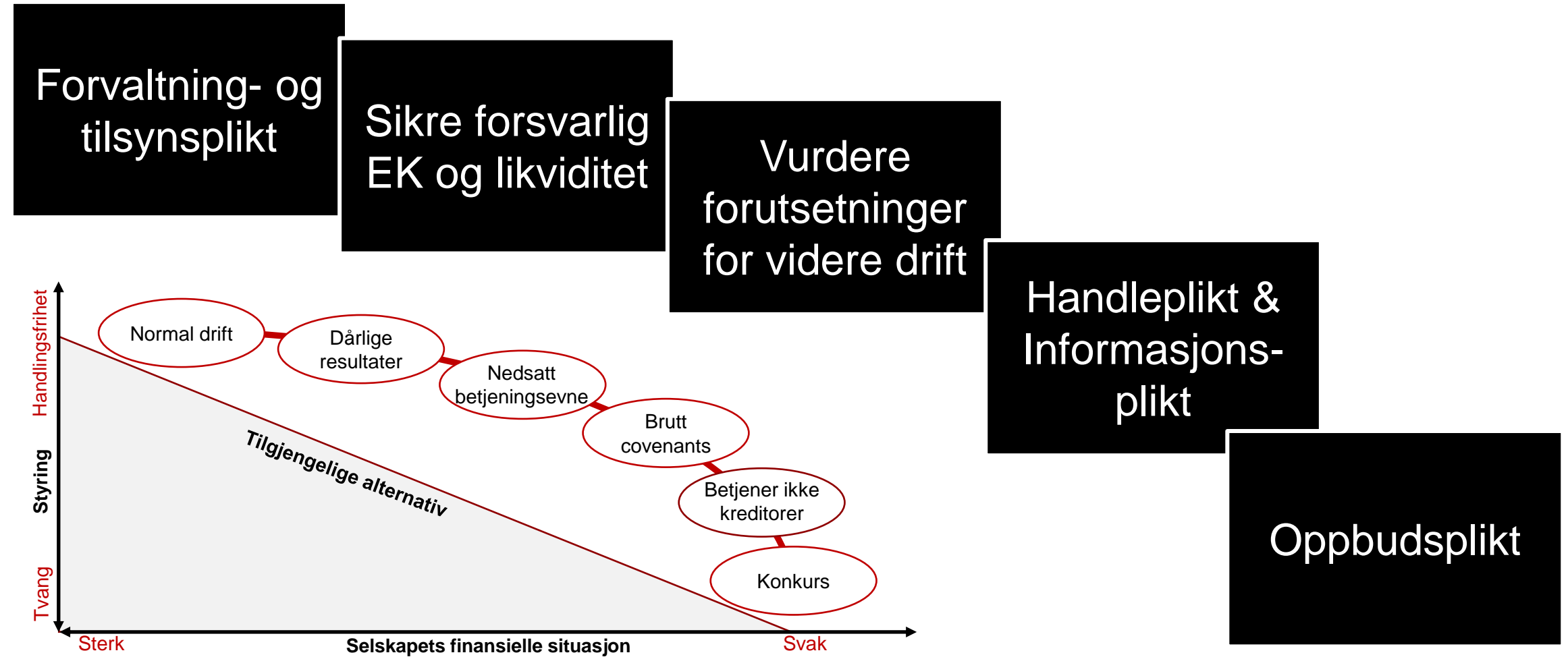
- Ansvar for forsvarlig ek
 - Asl § 3-5 mv.
 - Systemet i asl: Styret foreslå «viktige» ting
 - Håheller: Oppfyllelse må være realistisk

 - NB: Uaktsomhet må ha forårsaket tap
-

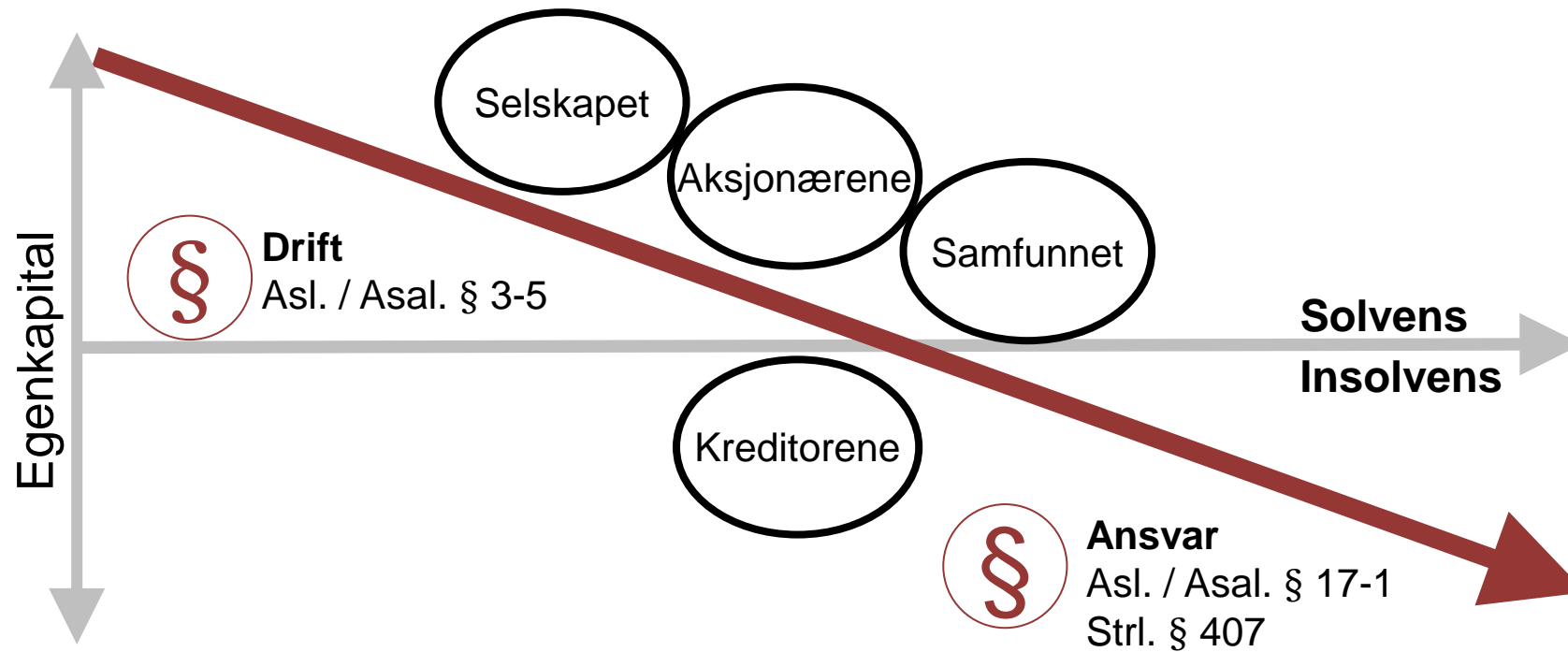
Styret og ledelsens alternativer og handlefrihet svekkes der selskapet ikke makter å ivareta sine forpliktelser



Styrets løpende plikter vurderes på bakgrunn av den økonomiske stillingen i selskapet



Interesseovergang i krisetider



Styrets handleplikt hvis det antas at egenkapitalen er for lav

Aksjeloven og allmennaksjeloven § 3-5

- Styret skal straks behandle saken hvis egenkapital er **lavere enn forsvarlig** eller **mindre enn halvparten av aksjekapitalen**

- Styret skal foreslå tiltak for å få en forsvarlig egenkapital i samsvar med §3-4

- Styret skal kalle inn til generalforsamling og gi en redegjørelse for den økonomiske stillingen

- Hvis ingen tiltak for å bedre situasjonen lar seg gjennomføre, skal styret foreslå selskapet oppløst

Det er lov å ta feil, men det er ikke lov å ikke vurdere. Styre må dokumentere dets vurderinger

Styrets aktsomhet

- Styrets vurdering av situasjonen må ha vært uaktsom for å holdes ansvar etter aksjeloven og allmennaksjeloven § 17-1
- Styret og hvert enkelt styremedlem er pliktig til å kreve tilstrekkelig informasjon fra selskapet og daglig leder

I 2013 ble et styremedlem idømt erstatningsansvar for manglende kontroll. Styremedlemmet hadde ikke lest tilgjengelig regnskapsinformasjon. Lagmannsretten var enig i at han var pro forma styremedlem, men idømte likevel erstatningsansvar uten avkortning.

– LB 2013 -191777

Det er straffbart å drive for kreditorenes regning uten full åpenhet og aksept

- Styret har varslingsplikt til sine kreditorer
 - Man kan uttrykke en viss optimisme, men må være klar på selskapets økonomiske problemer
 - Styret bør dokumentere vurderinger og legge frem en handlingsplan
 - Hvis de viktigste kreditorene er positive til styrets handlingsplan for fortsatt drift kan de samtykke til drift
 - Det er ulovlig å forfordele kreditorer...men hva KAN/MÅ prioriteres?

Straffeloven §407

Med bot eller fengsel inntil 2 år straffes en insolvent skyldner som forsettlig eller grovt uaktsomt unnlater å begjære åpning av gjeldsforhandling etter konkursloven eller konkurs

Straffeloven §407

Unnlattelse av å begjære gjeldsforhandling eller konkurs er likevel straffri dersom skyldneren har opptrådt i forståelse med fordringshavere som representerer en vesentlig del av fordringsmassen med hensyn til beløp og antall.

I 2006 ble styret i Os Pukk idømt erstatningsansvar overfor sine leverandører. Uten at styret kunne vise til en dokumentert vurdering, hadde selskapet kontrahert en leverandør uten å kunne oppfylle betalingsforpliktelsene

– LG-2006-116552

Hva er styrets viktigste plikter når handlingsrommet er stort

Forvaltning- og
tilsynsplikt

Sikre forsvarlig
EK og likviditet

Vurdere
forutsetninger
for videre drift

Handleplikt &
Informasjons-plikt

Oppbudsplikt

Etter loven hører forvaltningen av selskapet under styret

Forvaltning og planer

- Forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for selskapet virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer for virksomheten

ASL §6-12

Styret bør dokumentere vurderinger i gode tider

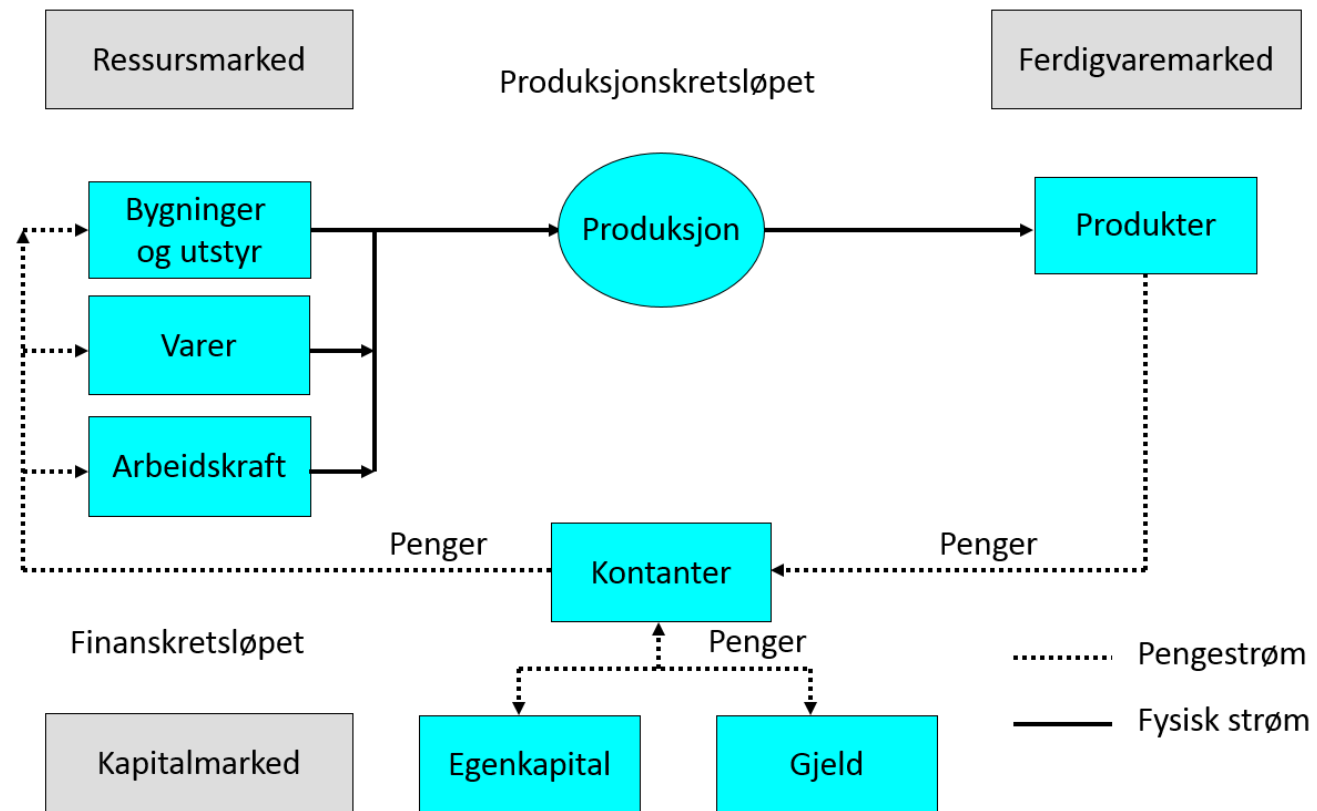
- Styret må i dag gjøre vurderinger rundt store bevegelser, globalt, lokalt og i sektoren som kan ha betydelig innvirkning på selskapet på et senere tidspunkt
- For eksempel:
 - Globale forsyningskjeder
 - Inflasjon
 - Digitalisering
 - Cyber-sikkerhet
 - Roboter
 - GDPR
 - Generasjonsskifte
 - Ledelse i selskapets vekstfaser

3. Regnskap

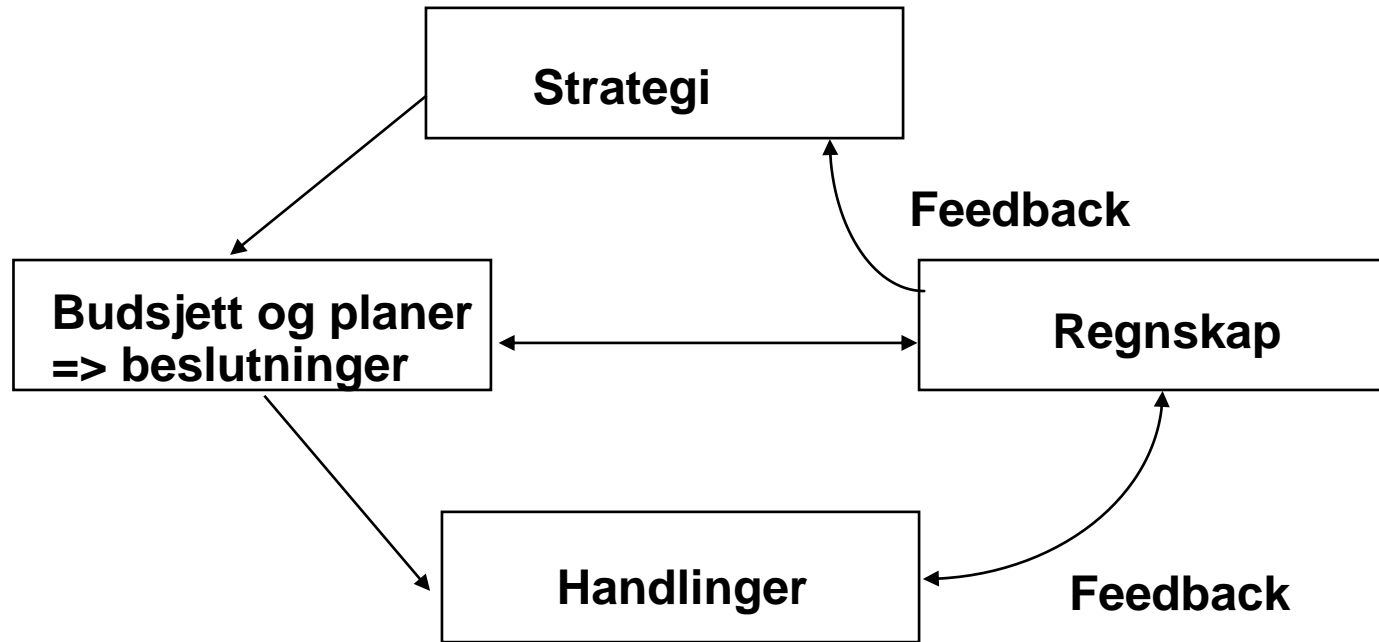
Regnskap

- Et unødig onde eller noe som faktisk kan benyttes?
 - Hva er et regnskap?
-

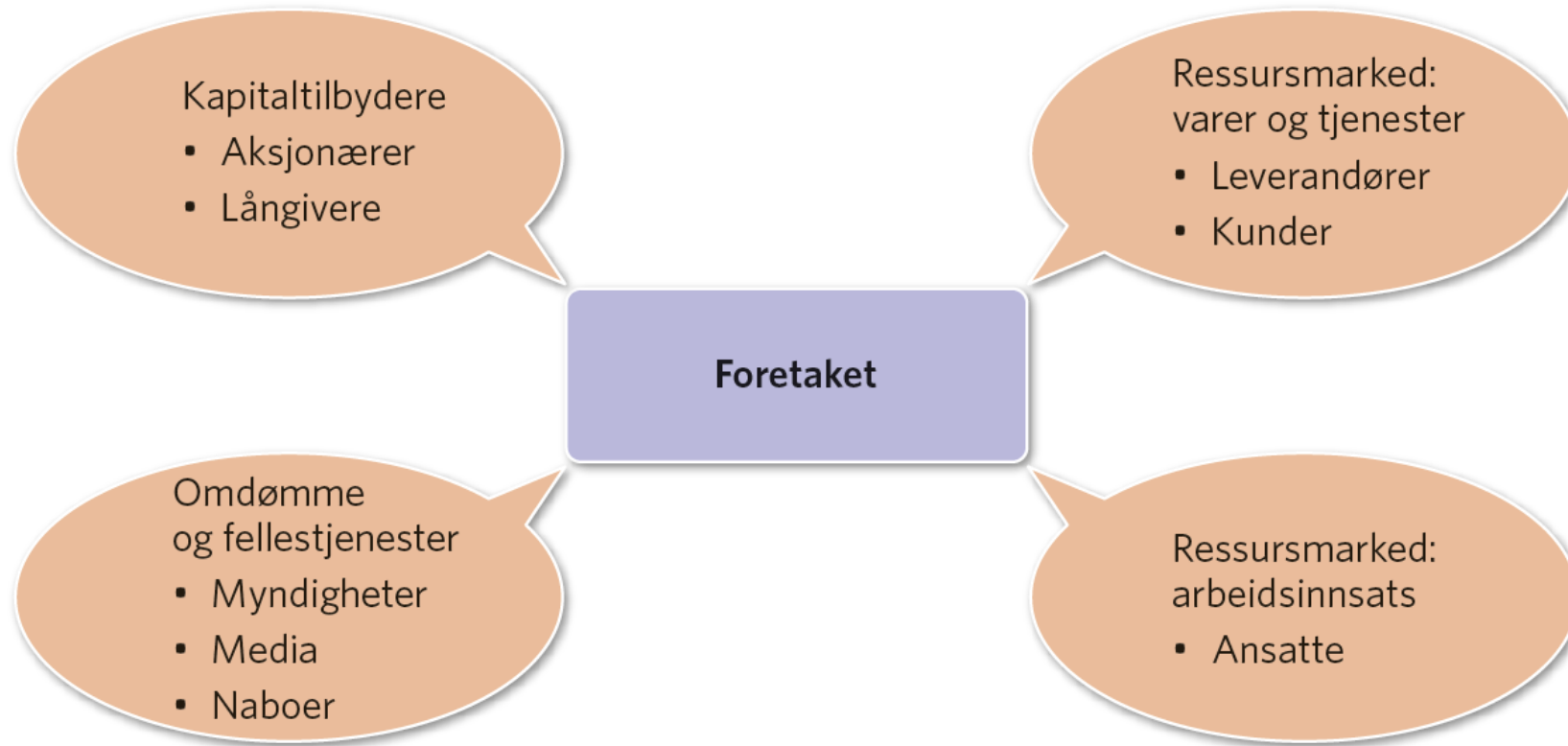
Regnskap



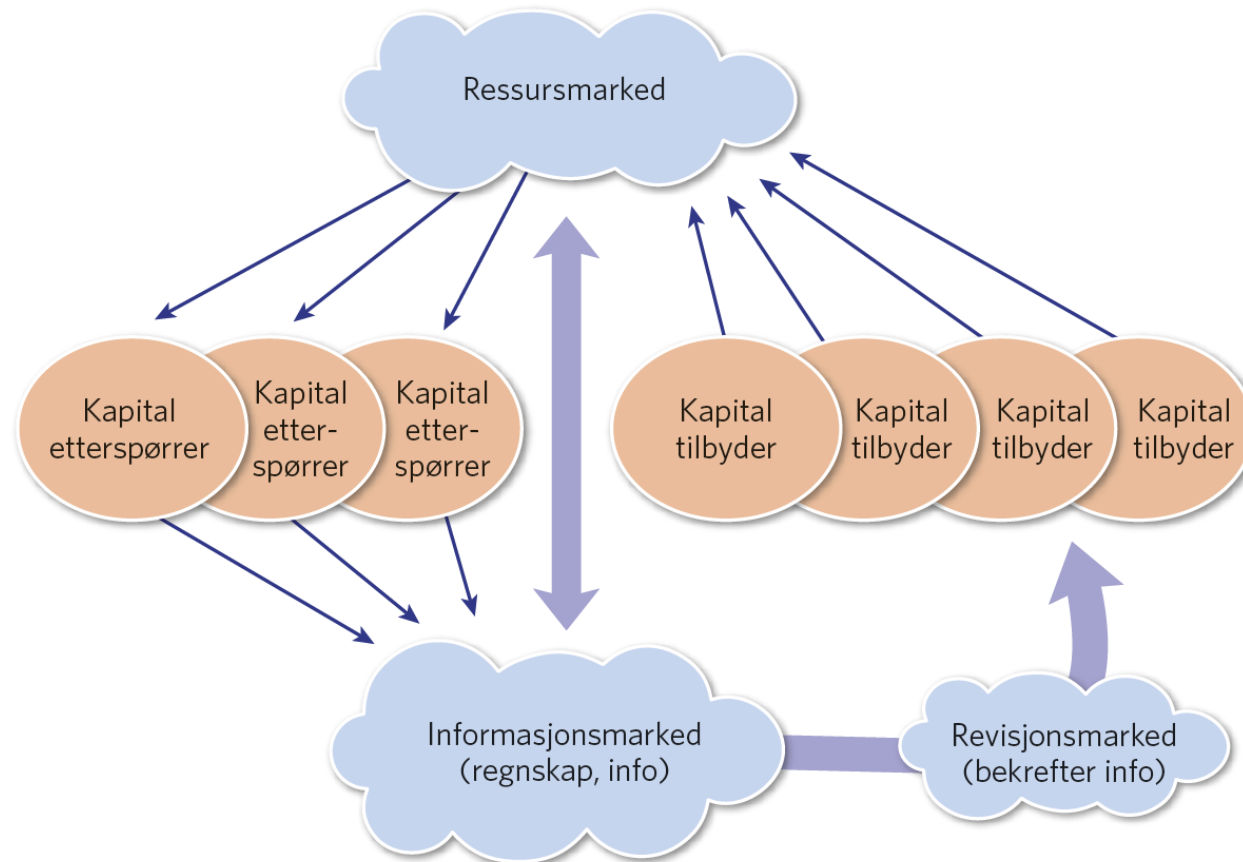
Regnskap



Regnskap



Regnskap



Regnskap

- Revisors hovedoppgave er å bekrefte at regnskapsinformasjon i det alt vesentlige er riktig
 - Revisjonsberetning
 - Intern kontroll
- Regnskapsorganisering dreier seg om hvordan en skal etablere rutiner og systemer for å sikre utarbeidelsen av et mest mulig riktig og pålitelig regnskap
- COSO rapporten presenterer et rammeverk for intern kontroll
 - Aksjeloven - Ansvar tillegges styret og daglig leder

A man in a dark suit and light-colored shirt is shown from the chest up, gesturing with his hands as if speaking. The background is a dark, solid color.

4. Internkontroll

Regnskap og fordeling

- Ansvarsforhold
 - Eier setter overordnede mål
 - «Ofte» maksimal avkastning
- Styret/daglig leder planlegger for måloppnåelse
 - Plandokumenter
 - Budsjetter
- Daglig leder/ledelsen er ansvarlig for gjennomføring
 - Hovedoppgave
 - Planlegging – organisering – gjennomføring – oppfølging og kontroll av foretakets aktiviteter

Behov for intern kontroll?

- Behov for intern kontroll?
 - Risiko for misligheter og feil, både i relasjon til regnskapsrapportering og andre forhold, skaper behov for kontroll
 - Ekstern revisor er en kontrollinstans, men
 - kontrollen skjer som regel i ettertid
 - fokus på ekstern rapportering
- Konklusjon: Det må eksistere interne kontrolltiltak på alle nivåer i virksomheten
 - Sikre at informasjonen er pålitelig

Ansvar for intern kontroll

- Ansvar for intern kontroll
 - Styrets forvaltningsansvar i følge asl/asal § 6-12
 - Skal sørge for forsvarlig organisering og betryggende kontroll
 - Skal fastsette planer og budsjetter for ASA
 - I nødvendig utstrekning for AS
 - Skal holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling
 - Opprettholde egenkapitalen
 - » Handleplikt: Asl/asal. § 3-5 (jfr. asl/asal. § 6-15)
 - Skal påse at regnskapet og formuesforvaltningen er gjenstand for betryggende kontroll
 - Formelt ansvar for årsregnskapet
 - Kan fastsette retningslinjer for virksomheten

Styrets tilsynsansvar

- Styrets tilsynsansvar i følge asl/asal. § 6-13
 - Skal føre tilsyn med den daglige ledelse og selskapets virksomhet for øvrig
 - Stor del av styrets arbeide
 - Kan fastsette instruks for den daglige ledelse
 - Skal sørge for at avtaler mellom selskapet og aksjeeierne nedtegnes skriftlig i aksjeselskap med bare en aksjeeier

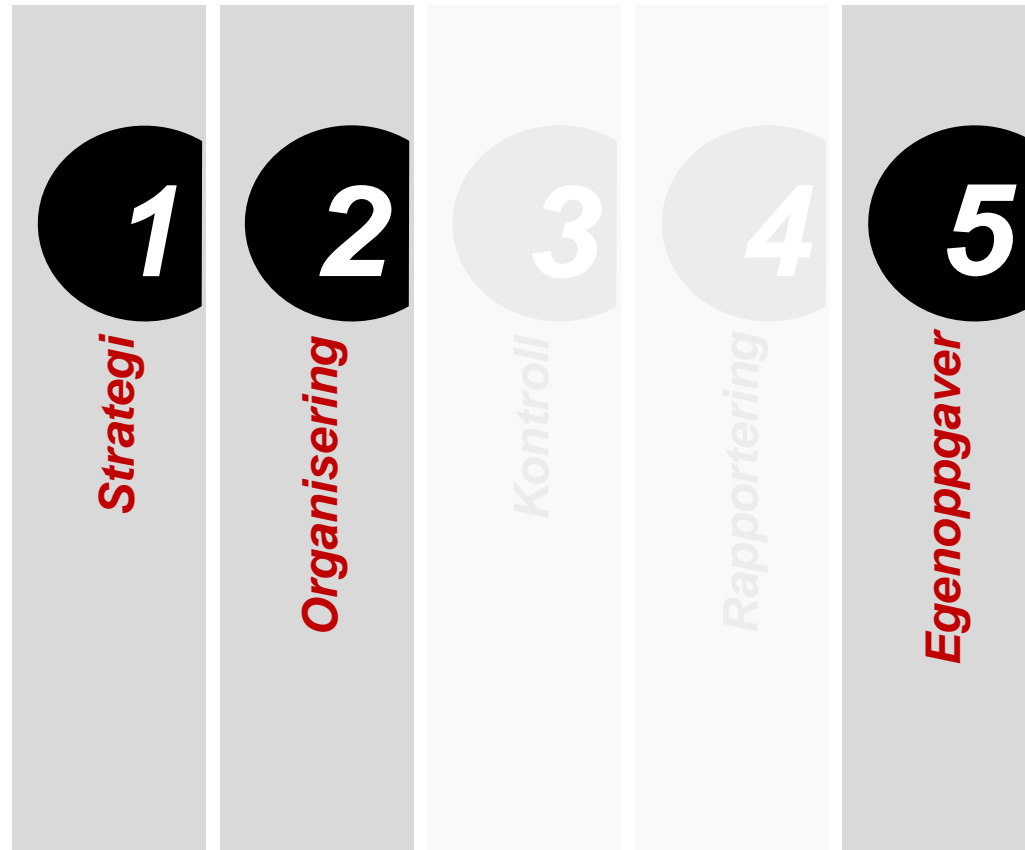
Intern kontroll

- Daglig ledelse
 - Asl/asal. § 6-14
 - Daglig leder står for den daglige ledelse og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt
 - Delegering
 - Uvanlig art eller stor betydning
 - Fullmakt fra styret eller avventes uten vesentlig ulempe
 - Årsregnskap i samsvar med lover og forskrifter
 - Intern kontroll
- Rapporteringsplikt (asl/asal. § 6-15)

A man in a dark suit and light-colored shirt is shown from the chest up, clapping his hands. The background is a dark, solid color.

5. Strategi

De viktigste forvaltningsoppgavene blir ofte glemt av kontrollstyrene – Styret skal sette strategien



Styret må være aktivt involvert i strategiprosessen

1

Strategi

Et aktivt styre i strategiprosessen

- Sette den overordnede strategiske retningen
- Være aktive i strategiprosessen
 - Sette rammer
 - Ta de viktigste strategiske beslutningene
 - Fastsette planer for implementeringen
- Følge opp og støtte ledelsen i operasjonaliseringen av strategien
- Etablere en forretningsplan
- Sette budsjetter og investeringsrammer

2

Organisering

3

Kontroll

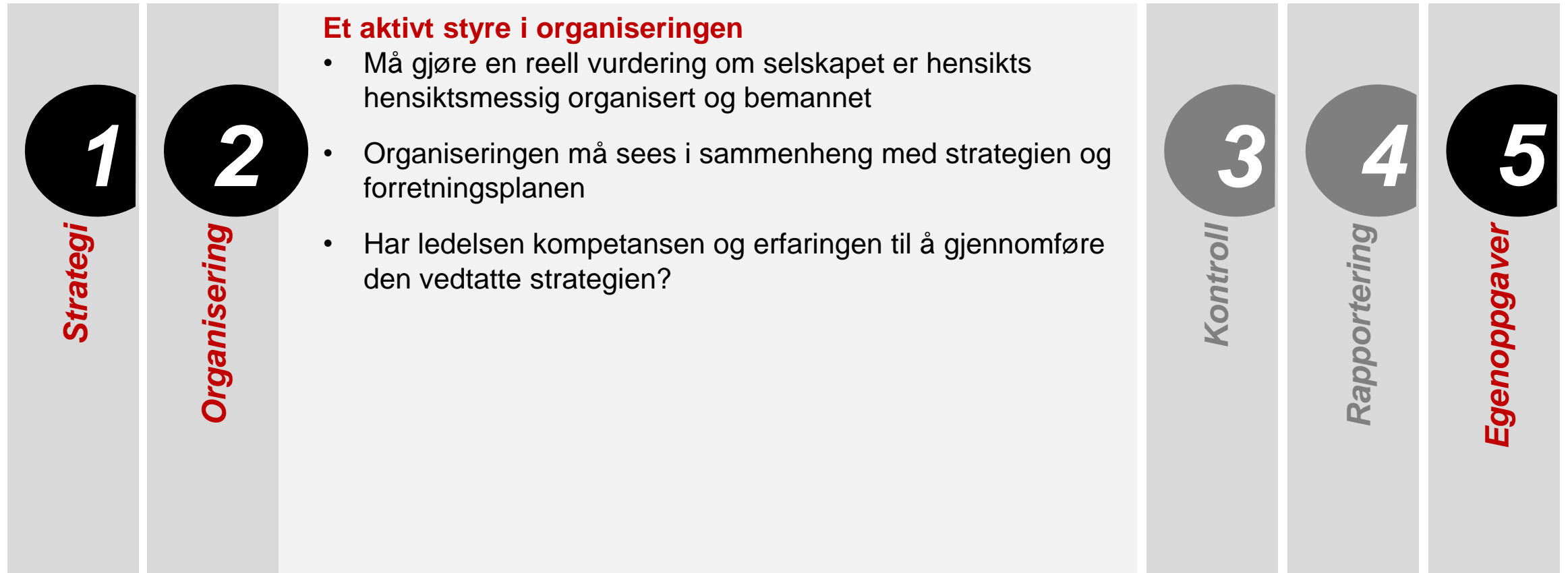
4

Rapportering

5

Egenoppgaver

Styret har ansvaret for at virksomheten er riktig organisert



Mener styret at de er optimalt sammensatt for å støtte strategien, ledelsen og skape verdier?

1
Strategi

2
Organisering

3
Kontroll

4
Rapportering

5
Egenoppgaver

Er styret rett sammensatt?

- Styrets egnevaluering
- Gir styret den støtten ledelsen trenger for å bygge opp under verdiskapningen?
- Å være et styremedlem fører med plikter og ansvar – er det noen som føler seg kallet til å fratre?
- Gitt strategien – Har styret kompetansen og erfaringen som kreves?
- Husk å reelt vurdere daglig leder

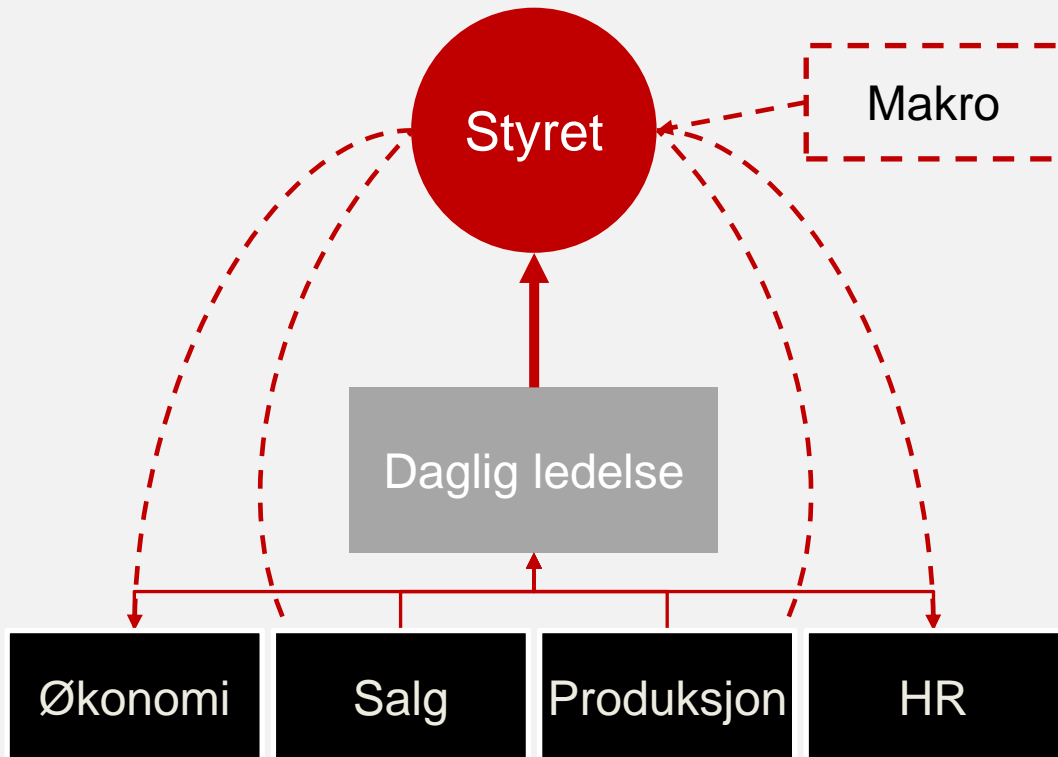
Med rett kompetanse kan styret støtte ledelsen og bidra til verdiskapning

Hvordan kan styremedlemmene støtte ledelsen?

- Døråpner
 - Nettverk
 - Tilgang til markeder
- Relevant erfaring og kompetanse
 - Internasjonalisering
 - Digitalisering
 - Sektorekspertise
- Personligheter & egenskaper
 - Fremoverlent og engasjert
 - Tørr å ta diskusjoner
 - Kan utfordre egne meninger

For å sikre integriteten i styrearbeidet må styret ha direkte forbindelse til funksjonene i bedriften

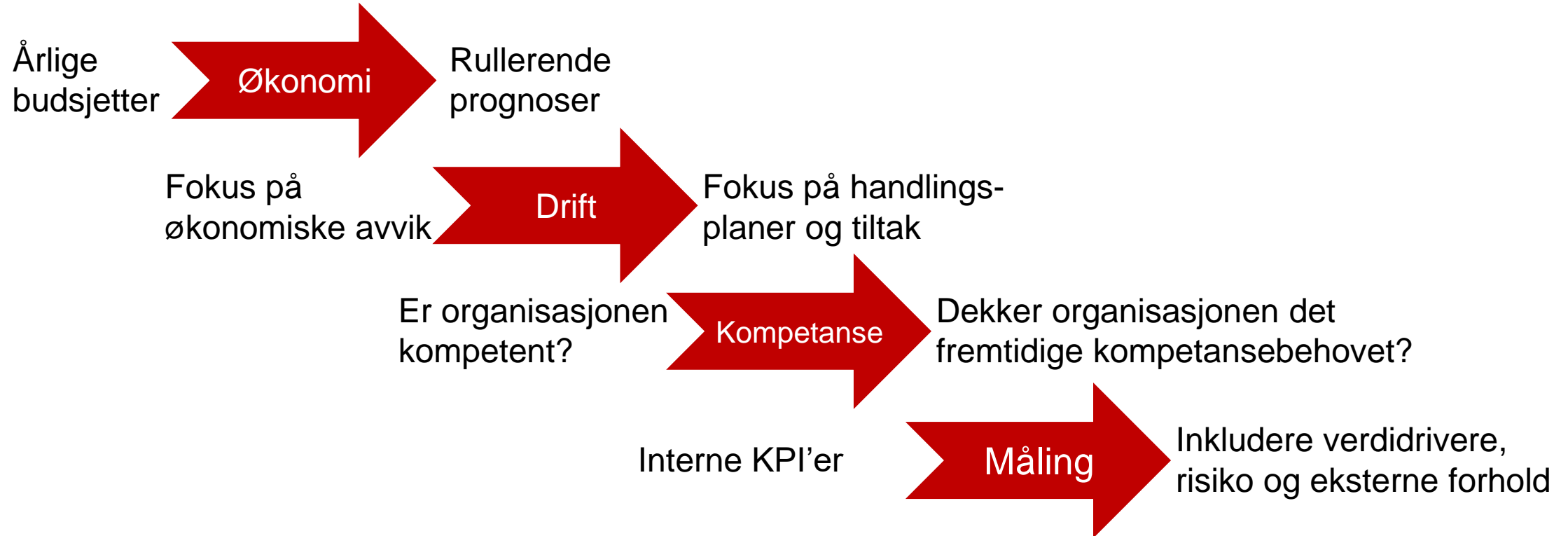
Direkte forbindelse til funksjonene i bedriften



Styremedlemmene må gjøre egne analyser

- Styret må kunne gjøre sine egne betraktninger og analyser av selskapets stilling uavhengig av ledelsen
- Styret må ha kommunikasjonskanaler til funksjonene
- Spesielt viktig i organisasjoner med sterke ledere

Styringsmodellene påvirker hvordan styret jobber – Det er et skifte fra fokus på historikk til prognoser og scenarier



Integrert styring – Alt må sees i sammenheng

For at styret kan aktivt bidra til verdiskapning, må styret involveres og være involvert

Ledelsen må involvere styret

- Gi styret rett informasjon til rett tid – Styret involveres allerede under planleggingen
- Informasjonen må være tilgjengelig for styret i god tid
- Ledelsen må aktivt bruke kompetansen i styret til sin daglige ledelse

Styret må være involvert i ledelsen

- Medlemmene skal sette seg inn i selskapets problemstillinger
- Styremedlemmene er tilgjengelige for ledelsen utover styremøtene
- Styret må ta initiativ til å sette den strategiske agendaen, og samarbeide med ledelsen for å utvikle selskapets strategi

Det verdiskapende styret er aktivt, tilpasset kompetansebehovet, handlingsorientert og involvert

Reaktivt

- Lav aktivitet når handlingsrommet er stort
- Statisk og satt styre
- Moderat involvering i ledelsen
- Avviksbaserte møter
- Hva er planen?
- Hvordan gikk det?
- Hvorfor skjedde dette?



Proaktivt

- Aktivt arbeidende styre i gode tider
- Et styre tilpasset kompetansebehovet
- Aktiv dialog med ledelsen
- Handlingsorienterte møter
- Involvert i strategiprosessen
- Hvordan tror du det vil gå?
- Hvordan kan vi støtte deg for å nå målene?

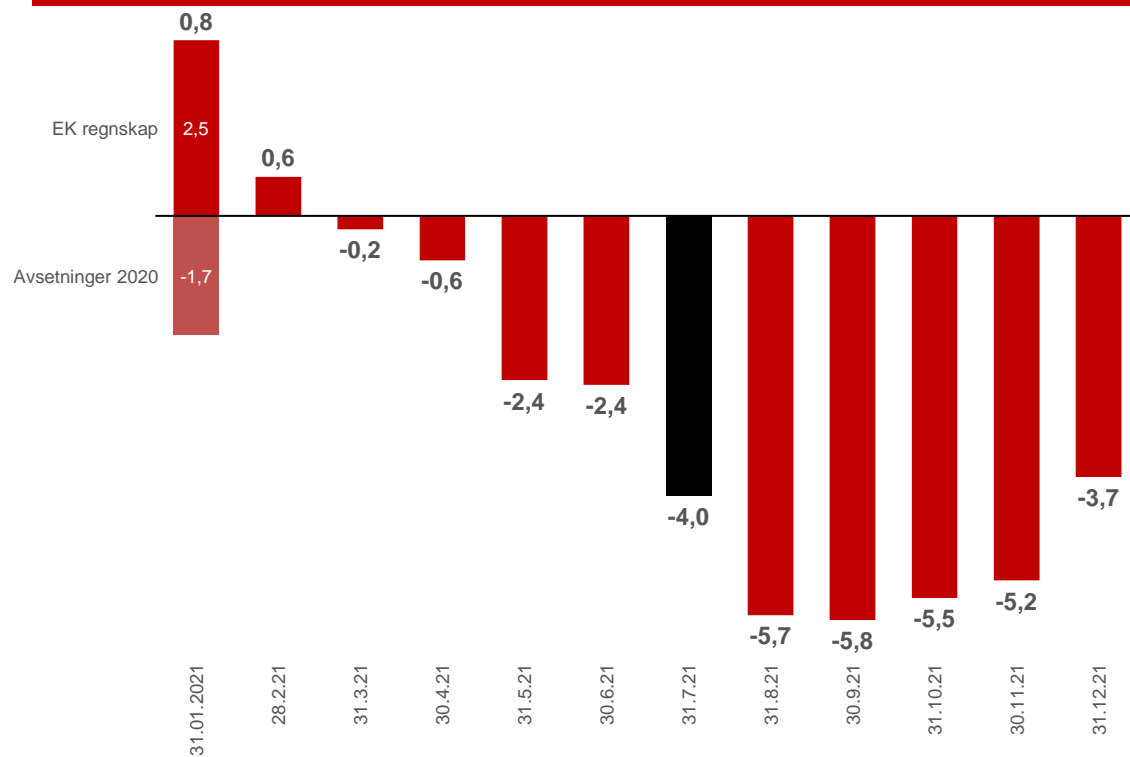
Board of Directors' Annual Wheel

Area	1st quarter	2nd quarter	3rd quarter	4th quarter
Strategy	Goals, strategy and action plan: What did we learn last year?	Input to goals, strategy and action plan: 1. Where are we? (Incl. selection of target parameters) 2. Where do we want to come? - How do we get there?	The Board's strategy meeting: 1. Goals, strategy and action plan - Update financial strategy, incl. hedging strategy of financial risks	Finalising and adopting goals, strategy and action plan
Ongoing cases/reporting	ESG/HSE status	ESG/HSE status	ESG/HSE status	Budget
	Organization - status	Organization - status	Organization - status	ESG/HSE status
	Strategic milestones - status	Strategic milestones - status	Strategic milestones - status	Organization - status
	Financial status, incl. updated profit and liquidity forecast	Financial status, incl. updated profit and liquidity forecast	Financial status, incl. updated profit and liquidity forecast	Strategic milestones - status
	credit and collateral	credit and collateral	credit and collateral	Financial status, incl. updated profit and liquidity forecast
	Litigation	Litigation	Litigation	credit and collateral
Shareholder relations	Legislative changes	Legislative changes	Legislative changes	Litigation
	Interim net profit	Final full-year results, board report Annual General Meeting		Legislative changes
Management	Salary and bonus – preparation for this year's pay settlement	Adjusting salary	Do we have the right composition in management?	Layoffs and replacements
	Review of incentive structures			Training and recruitment
The board's obligations	The Board's self-assessment	Board liability insurance	The Board's meeting plan for next year, including the date of next year's annual general meeting	Review of overview showing that all aspects of the Board's annual wheel have been dealt with
	Revision of guidelines for the Board of Directors, including prime stake and authority matrix			
Risk assessment and handling, internal control	Reputation	Audit of the Company's risk management system with associated frameworks, including policy, responsibility, organisation, assessment method, reporting and monitoring	Review of the Company's main risk areas and internal control, including (but not limited to): <ul style="list-style-type: none"> • Risk of code of conduct • The group's legal structures • Insurance coverage • ICT security • Payment procedure • GDPR 	Consider measures for the protection of intellectual property, ownership and protection
		Update overall risk assessment with associated management for all significant operational, financial and strategic risks		
Compliance	Annual ESG report			

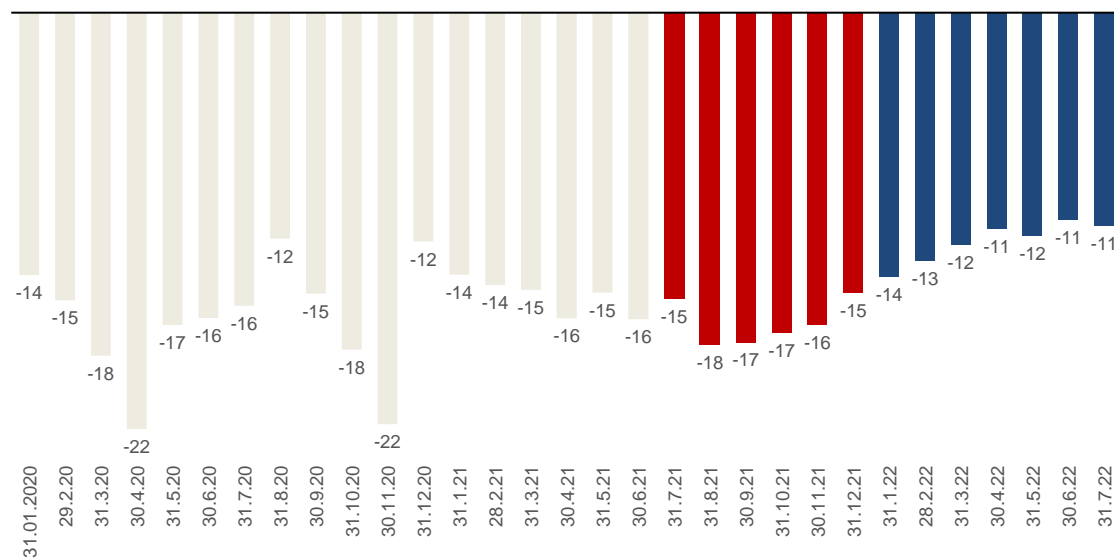
6. Økonomistyring

Vurdering av kapital behovet tilstrekkelig EK + WC funding gap

Utvikling av EK

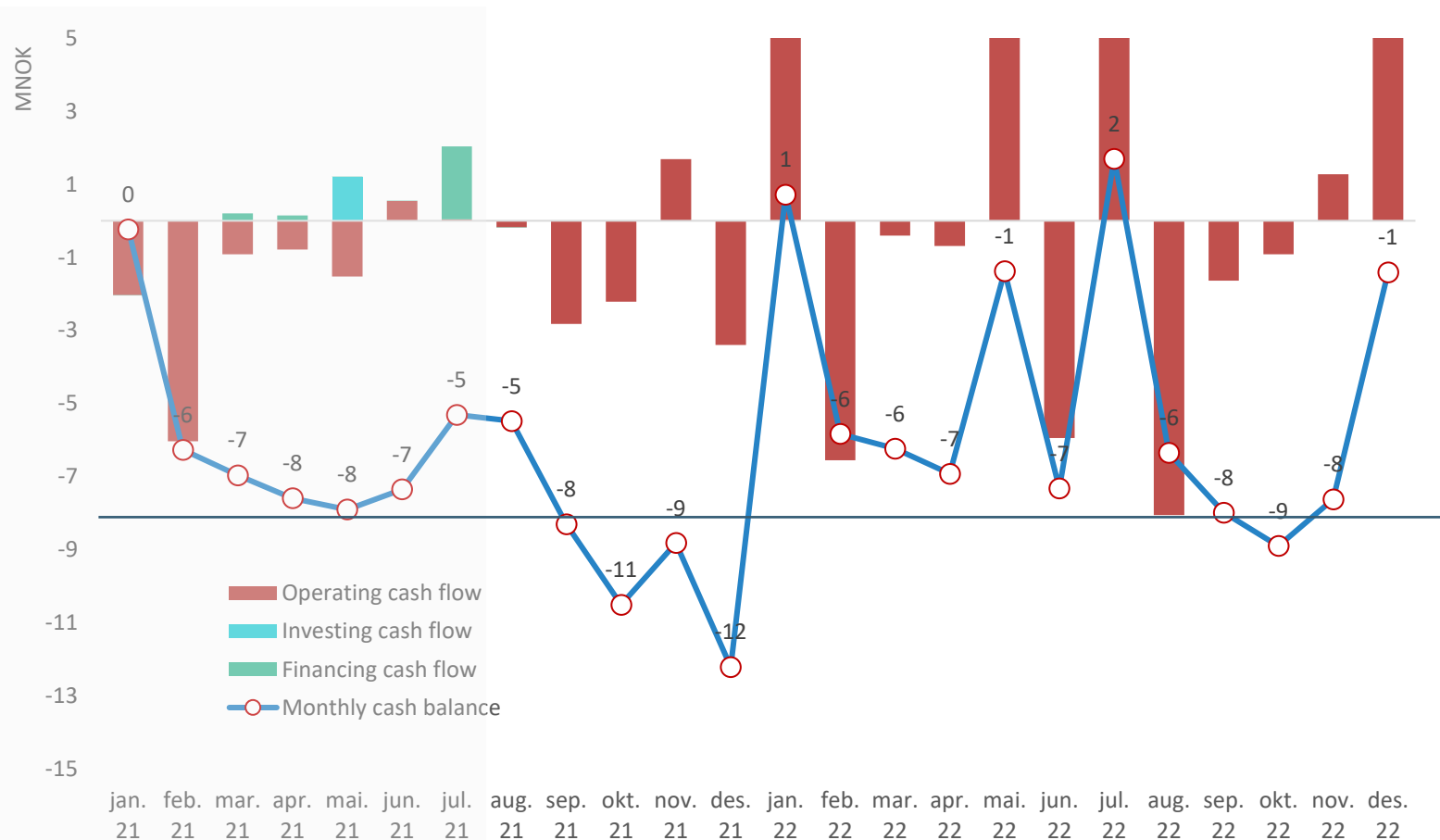


Arbeidskapital (MNOK)



- Enkelt forklart er arbeidskapital en måleenhet som sier noe om selskapets disponible likviditet etter at alle bokførte kortsiktige gjeldsforpliktelser er gjort opp og alle bokførte kortsiktige fordringer er krevd inn (omløpsmidler). Nøkkeltallet angir dermed hvor mye kapital som er tilgjengelig på kort sikt (12 måneder fram) og som kan benyttes til vekst i form av innkjøp og investeringer eller til vedlikehold, betale finanskostnader og avdrag til banker og lignende.
- Er arbeidskapitalen negativ tilsier dette i teorien at selskapets kortsiktige forpliktelser er større enn tilgjengelige midler til å gjøre opp med, og bedriften kan få problemer – selv om det finnes tilfeller der negativ arbeidskapital kan anses som positivt.
- Arbeidskapitalen er et uttrykk for selskapets handlingsrom.

Finansiell status – Cash Flow

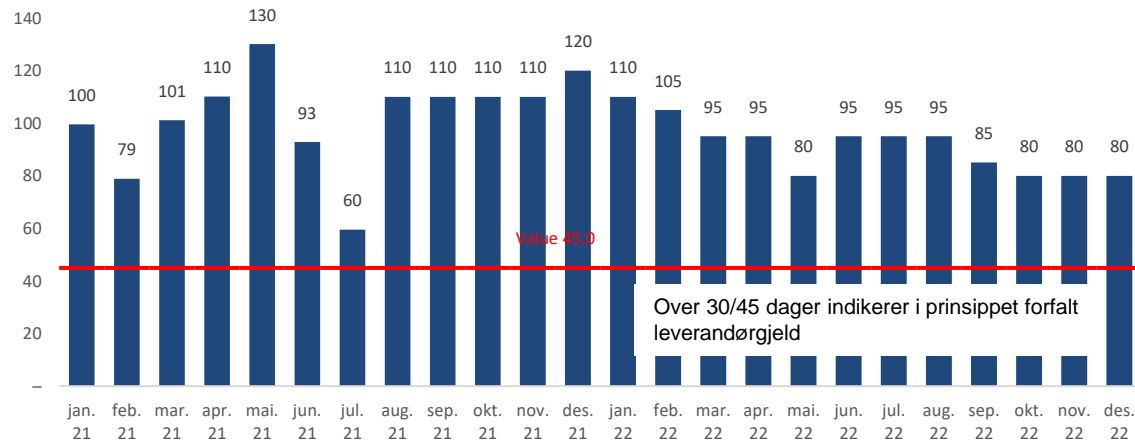


Kommentar:

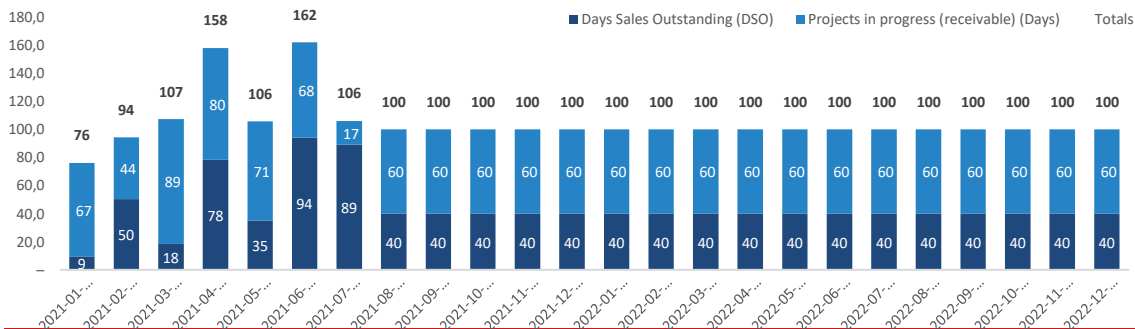
- Grafen til venstre viser utviklingen i cash flow basert på oppdatert Management Scenario per juli 2021.
 - Stolpene viser utvikling i operasjonell cash flow, investeringer og finansiering.
 - Linjen i grafen viser prinsippet trekk på kassekreditt så lenge den er negativ. Den indikerer beløp på bok i Bank
 - I simuleringen her er det en viktig driver og det er de ulike arbeidskapital driverne. I dette tilfellet er det betaling av kundefordringer og varer i arbeid og leverandører
 - Kundefordringer og varer i arbeid er simulert til å ligge med et snitt som er "normalisert", men betaling av leverandører er tilpasset tilgjengelig kassekreditt. I dette tilfellet er nå situasjonen slik at selskapet må skyve leverandørgjeld foran seg. Se neste side for visualisering av disse parameterne.
- ❶ Utviklingen i DSO og DPO er ikke justert fra forrige måned for å tilpasse rammen på kassekreditt
 - ❷ Omsetningen i forecast øker sterkt i perioden september til desember og binder arbeidskapital
 - ❸ I juli måned har selskapet forskuddsfakturert nye prosjekter og betalt noe leverandørgjeld, samtidig som selskapet har gitt økte garantier til nye prosjekter som binder kassekreditten.

Arbeidskapital kpi'er og kontantbeholdning

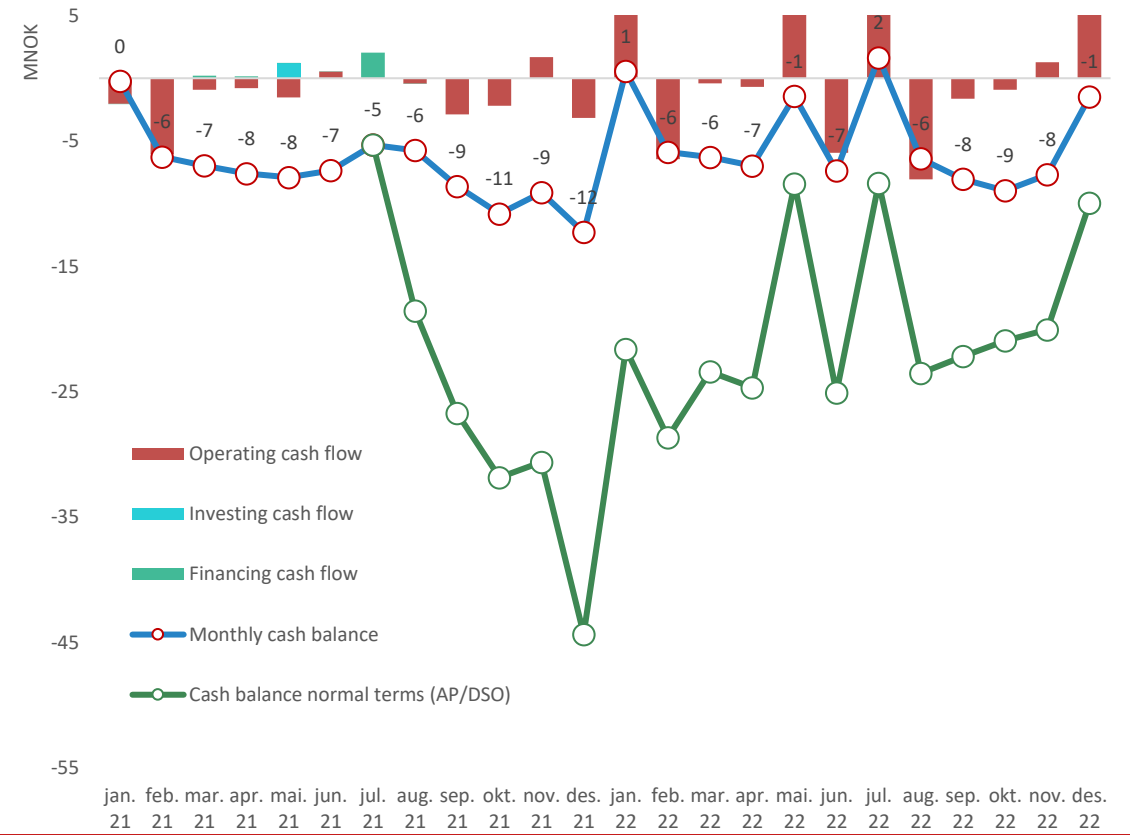
Betaling av leverandører - antall dager (DPO)



Kundefordringer - antall dager (DSO)

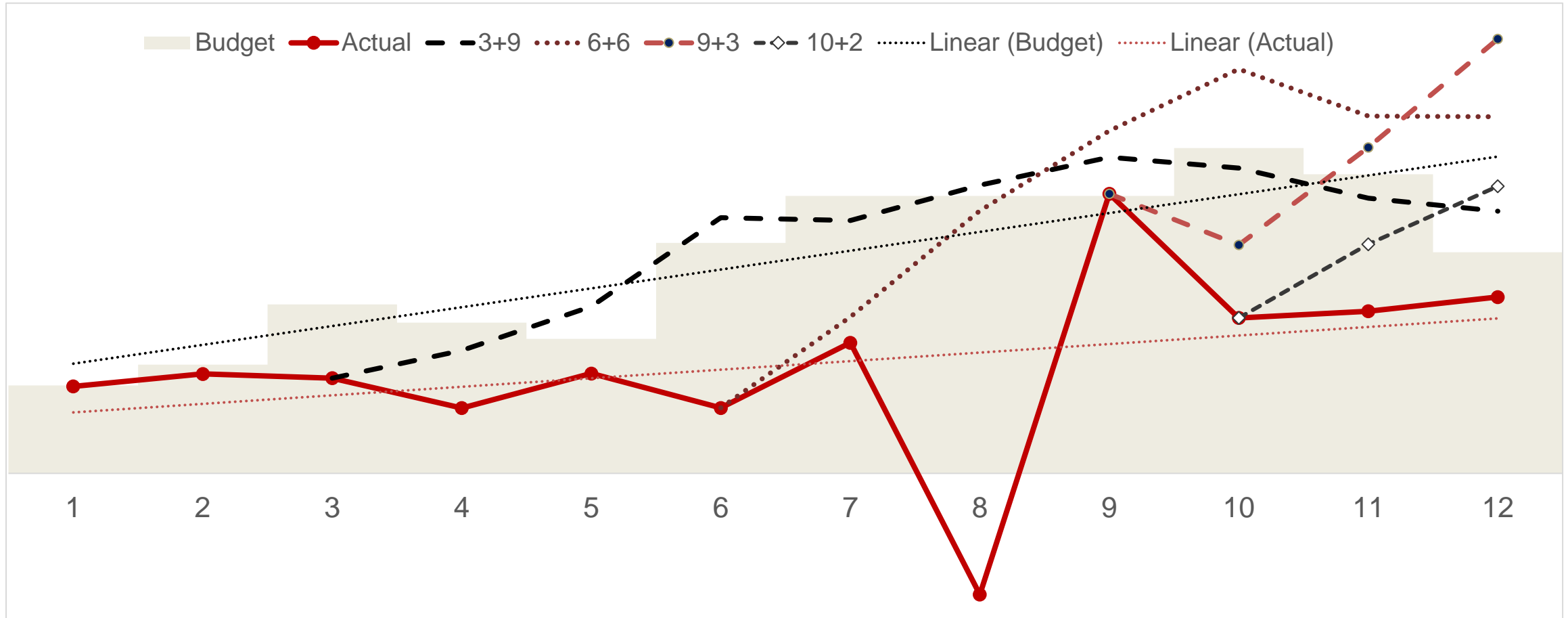


Trekk på kassekreditt ved normale betalingsbetingelser leverandører 45 dager



Hvor flinke er vi til å forecaste?

Omsetning – (1000 NOK)



Sensitivitets analyse ebitda 2021 med forecast på driftsinntekter 78,5 MNOK og 21,1% i DB2

Sensitivity Analysis

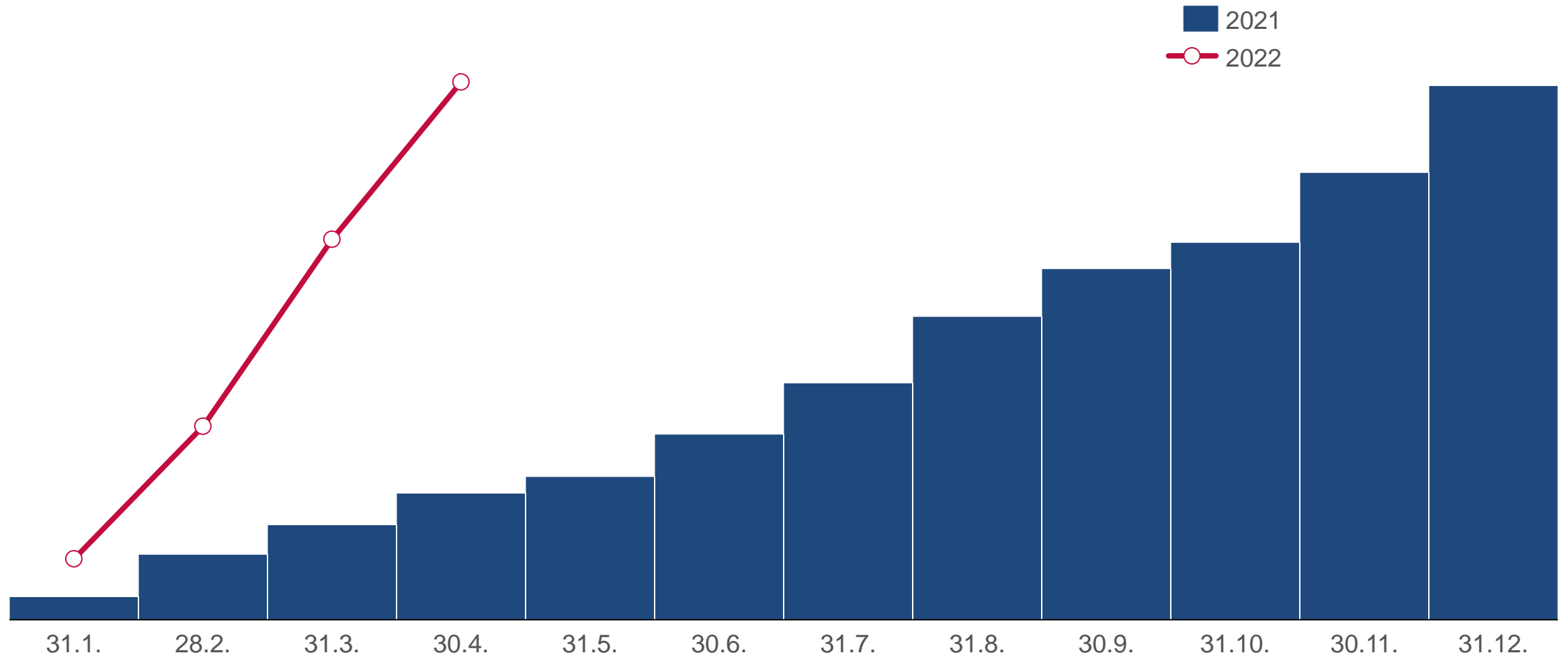
EBITDA sensitivitet Management Forecast Scenario

		Inntekter				
		65 000	70 000	78 542	90 000	100 000
DB2%	17,0%	(6 722)	(5 872)	(4 420)	(2 472)	(772)
	19,0%	(5 422)	(4 472)	(2 849)	(672)	1 228
	21,1%	(4 078)	(3 025)	(1 225)	1 189	3 296
	23,0%	(2 822)	(1 672)	292	2 928	5 228
	25,0%	(1 522)	(272)	1 863	4 728	7 228

Kommentar:

- Utviklingen i prosjekter som ligger i ordresreserve har en negativ trend, dette kan påvirke gjennomsnittlig DB negativt
- Vurderingen av vektet salg kan falle ut annerledes slik at faktisk DB har +/- usikkerhet i seg
- Oppstart av nye prosjekter har historisk påført en lavere DB enn innsalget
- I sum er det noe negativt ladet risiko i vurderingen av DB, dette er ikke eksplisitt tatt høyde for i prognosen som egen post, men simulert i sensitivitets analysen hvordan utfallet kan påvirke lønnsomheten i selskapet
- Forecast per mai styremøte juni, inneholdt en DB2% på 21,8% for 2021
- Forrige scenarioanalyse hadde en inntekt på 104 MNOK og 14,5% i DG

Vekst case



Vekst case – balansen viser binding i arbeidskapital

Utviklingen i balansen

Month	31.01.2021	28.02.2021	31.03.2021	30.04.2021	31.05.2021	30.06.2021	31.07.2021	31.08.2021	30.09.2021	31.10.2021	30.11.2021	31.12.2021	31.01.2022	28.02.2022	31.03.2022	30.04.2022
ASSETS																
Fixed assets																
Deferred tax asset	–	–	–	–	–	–	–	–	1 670,8	1 670,8	1 670,8	1 670,8	1 670,8	1 670,8	1 670,8	1 670,8
Goodwill	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9	2 926,9
Tangible Fixed assets	205,8	200,6	195,3	190,1	184,8	207,0	201,3	195,6	189,8	184,1	178,4	172,7	167,0	161,3	155,6	165,3
Total Fixed assets	3 132,8	3 127,5	3 122,3	3 117,0	3 111,8	3 133,9	3 128,2	3 122,5	4 787,6	4 781,9	4 776,2	4 770,5	4 764,8	4 759,0	4 753,3	4 763,0
Current assets																
Inventory	84,6	2 840,6	3 577,7	5 137,2	5 132,0	6 905,0	8 331,9	9 116,3	10 973,9	12 358,8	14 013,8	13 840,4	12 895,4	14 482,2	17 532,1	18 538,6
Accounts receivables	2 863,8	6 291,1	6 550,7	8 928,3	9 182,3	10 606,6	11 121,0	12 417,7	12 278,1	10 321,7	12 208,4	22 494,6	17 751,8	30 595,1	39 318,8	49 934,6
Other short-term receivables/assets	959,3	551,4	1 556,6	1 091,8	850,6	1 150,1	943,7	894,2	1 839,8	1 531,8	1 267,3	895,3	1 568,7	1 443,6	2 115,8	1 921,7
Cash & Cash Equivalents	10 635,5	9 301,6	7 202,8	1 467,9	718,5	517,3	822,8	1 272,2	257,2	345,7	1 012,4	1 260,1	1 399,9	541,6	1 770,7	15 579,7
Cash & Cash Equivalents, restricted	389,8	753,4	364,6	728,0	349,3	392,2	361,9	727,6	369,4	701,3	200,6	556,0	359,0	730,1	360,5	745,9
Total current assets	14 932,9	19 738,1	19 252,4	17 353,3	16 232,7	19 571,3	21 581,3	24 428,0	25 718,4	25 259,3	28 702,3	39 046,4	33 974,9	47 792,7	61 097,9	86 720,4
Totale assets	18 065,6	22 865,6	22 374,6	20 470,3	19 344,5	22 705,2	24 709,5	27 550,5	30 506,0	30 041,2	33 478,5	43 816,9	38 739,6	52 551,7	65 851,2	91 483,4
EQUITY & DEBT																
Share capital	100,0	100,0	100,0	100,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
Share premium reserve	14 930,0	14 930,0	14 930,0	14 930,0	22 813,9	22 813,9	22 813,9	22 813,9	22 813,9	22 813,9	22 813,9	22 813,9	22 813,9	22 813,9	22 813,9	22 813,9
Other Equity	(30,0)	(30,0)	(30,0)	(30,0)	(30,0)	(30,0)	(30,0)	(30,0)	(5 964,0)	(5 964,0)	(5 964,0)	(5 964,0)	(5 964,0)	(5 964,0)	(5 964,0)	(5 964,0)
Retained Earnings	(8 464,8)	(9 462,7)	(10 610,0)	(11 895,4)	(13 403,7)	(13 380,0)	(14 368,8)	(15 326,7)	(7 285,8)	(9 336,7)	(10 127,1)	(10 873,1)	(11 148,3)	(10 280,0)	(9 898,3)	(9 414,8)
Total Equity	6 535,2	5 537,3	4 390,0	3 104,6	9 580,3	9 604,0	8 615,1	7 657,2	9 764,2	7 713,3	6 922,9	6 176,9	5 901,7	6 770,0	7 151,7	7 635,2
DEBT																
Overdraft facility	–	–	–	–	–	45,7	2 151,1	2 151,2	2 114,7	5 740,0	7 973,9	12 439,5	11 747,6	14 590,8	9 514,0	12 080,5
Accounts payables	1 302,8	5 984,0	5 947,0	3 220,2	4 166,3	2 159,1	1 596,3	5 213,6	5 927,9	5 276,2	2 685,8	4 176,4	4 190,2	6 720,5	7 601,2	4 558,8
Intercompany payables	7 930,8	7 902,4	7 902,4	9 081,7	1 568,0	5 944,6	6 643,9	7 020,9	7 020,9	6 901,1	9 763,8	12 428,3	8 905,7	12 228,6	16 429,2	18 847,8
Projects in progress (debt)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Tax payable	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Public duties payable*	862,3	1 848,0	1 433,6	1 954,2	1 530,9	1 301,9	2 038,4	2 897,7	2 919,8	1 588,8	2 159,2	3 693,3	4 453,0	5 329,5	9 339,6	9 543,7
Other short-term debt/liabilities	1 434,5	1 593,9	2 701,6	3 109,6	2 499,0	3 649,9	3 664,7	2 610,0	2 758,5	2 821,8	3 973,0	4 902,4	3 541,4	6 912,4	15 815,6	38 817,4
Total debt	11 530,5	17 328,3	17 984,6	17 365,7	9 764,2	13 101,2	16 094,3	19 893,3	20 741,8	22 327,9	26 555,6	37 640,0	32 838,0	45 781,7	58 699,6	83 848,2
Total Equity & Debt	18 065,6	22 865,6	22 374,6	20 470,3	19 344,5	22 705,2	24 709,5	27 550,5	30 506,0	30 041,2	33 478,5	43 816,9	38 739,6	52 551,7	65 851,2	91 483,4

1

2

3

Avviksanalyser

Detalj analyse

LSA Advisory AS
Løkkeveien 111
N-4007 STAVANGER
+47 95 26 06 86
lsaas.no