



Hvernig breytast hlutverk stjórnar og stjórnenda í krísu?

Nokkur hagnýt atriði fyrir stjórnir og stjórnendur

© Strategía 2020

Í krísu má segja að öll samþykkt stefnumörkun sé tekin úr sambandi

- Afkomuáætlun - augljóslega
- Stefnumótun fyrirtækis
 - Krísur eru ávallt tilefni til endurskoðunar og aðlögunar á stefnu
- Tekju- og greiðsluáætlanir
- Starfsáætlanir
 - Fyrirtækið – stjórn – stjórnendur – starfsfólk
- Samþykktar stefnur hluthafa
- Skipurit fyrirtækis

Í krísu má segja að öll samþykkt stefnumörkun sé tekin úr sambandi frh.

- Á sama tíma henta áður skilgreind mælaborð ekki
 - Þurfum að mæla aðra hluti en áður
 - Mælikvarðar fara úr kílómetrum niður í millimetra
 - Tíðni mælinga fer úr vikum í daga / klukkustundir
- Skiptum yfir í handvirka stýringu - í rauntíma
 - Mikilvægt að skilgreina mikilvægustu breytur sem tengjast gjaldfærni félagsins til skemmri og lengri tíma og færa í mælikvarða
 - Afla staðfestingar á mælikvörðum
 - Skilgreina skipulega mælingu á þeim og miðlun upplýsinga um þá

Breytt (breitt) hlutverk stjórnar



- Samkvæmt hlutafélagalögum ber stjórn m.a. ábyrgð á stefnumörkun, eftirliti og tekur mikilvægar og óvenjulegar ákvarðanir
 - Í krísu breyttist inntak þessara þátta
- Stefnumörkun
 - Lifa af og bjarga verðmætum!
 - Viðvarandi mat á gjaldfærni skv. lögum um gjaldþrotaskipti ofl.
- Eftirlit
 - Skilgreina nýja mælikvarða til eftirlits
 - Tíðara og næmara mælaborð sbr. að framan

Breytt (breitt) hlutverk stjórnar frh.

- Mikilvægar og óvenjulegar ákvarðanir
 - Umboð forstjóra þrengra en undir eðlilegum kringumstæðum
 - Aukinn fjöldi ákvarðana sem heyra nú undir stjórn
 - Ekki gleyma hluthöfum
 - Miðla upplýsingum til þeirra
 - Skerpa á umboði stjórnar ef með þarf
- Aðgengi að stjórn og tíma hennar – sér í lagi formanns
 - Einstakir (vonandi minnihluti) stjórnarmanna uppteknir vegna annarra trúnaðarstarfa sem krefjast viðveru þeirra
 - Jafnvel æskilegt að formaður stígi inn í daglegan rekstur tímabundið sem starfandi stjórnarformaður



Stytttri taumur forstjóra

- Starfslýsing – hlutverk og umboð
 - Umboð forstjóra óljóst - þrengra en ella
 - Aukinn fjöldi mikilvægra og óvenjulegra ákvarðana
- Skilgreining lykilstarfsmanna og staðgengla þeirra
 - Mikilvægt til að tryggja viðvarandi rekstur
 - Ekki aðeins fjarvera og heimavinna – heldur einnig veikindi og ómöguleiki
- Framkvæmdastjórn - viðbúnaðarhópur
 - Nýtt mælaborð – tíðara og næmara
 - Miðlun upplýsinga, samráð og ákvarðanataka
 - Handstýrt skipurit vegna krísu – skýra og skerpa ábyrgð og umboð
- Rýni í löggjöf og samningsskuldbindingar
 - Tilkynningaskylda, brot eða önnur viðbrögð

Vönduð ákvarðanataka

- Leitum allra leiða til að taka vandaðar ákvarðanir
 - Fordæmalaus óvissa og áhætta
- *Business Judgement Rule* fjallar um mörk heimildar skv. lögum til að taka rangar ákvarðanir
- Snýst fyrst og síðast um undirbúning og framkvæmd ákvörðunar
 - Góður og gegn stjórnarmaður
 - sem tekur vandaða ákvörðun
 - m.t.t. hagsmuna félagsins
 - og annarra hagaðila
 - í takt við bestu mögulegu
 - starfs- og stjórnarhætti
 - sem eftir á er hægt að sýna fram á
 - að hafi verið eina rétta í stöðunni

Vönduð ákvarðanataka frh.

Undirbúningur ákvörðunar

- Greina allar mögulegar sviðsmyndir – A, B, C, D, E, F, G, H, I, Í.....
 - Allar nauðsynlegar og nægjanlegar upplýsingar fyrirbyggjandi
 - Bera saman mögulegar sviðsmyndir / tillögur
 - Meta áhrif sem einstakar sviðsmyndir / tillögur hafa á skuldbindingar félagsins
 - Fjárhagslegur samanburður sviðsmynda /tillagna
 - Fjárhagsleg fjárhagsleg áhrif einstakra sviðsmynda / tillagna
 - Fyrirbyggjandi þekking á áhrifum vs. óþekkt áhrif / áhætta
 - Fylgni tillagna við lög, reglur og innri reglur



Vönduð ákvarðanataka frh.

Ákvörðunin og bókun hennar

- Skýrt umboð og hæfi til að taka ákvörðun
 - Stjórn, forstjóri, framkvæmdastjórn, stjórnandi
- Fara eftir starfsreglum / verklagi – ef það nær yfirleitt til fyrirliggjandi aðstæðna
 - Annars gera ráð fyrir öfugri sönnunarbyrði sbr. Ímon dómur
- Aðkoma hagaðila tryggð – þekking og reynsla
- Skýr afmörkun tillögu / tillagna
- Endanleg niðurstaða skýr – efni, forsendur og rök fyrir ákvörðun
- Umboð til framkvæmdar
- **Bókanir í fundargerð lykilatriði – kalla til löglærða aðila til að rita**
- Baksýnispegillinn sýni hvað raunverulega gekk á

Þegar hægir um...

- Endurskipulagning rekstrar – skipulag og stjórnarhættir
 - Nýta tækfærið – straumlínulagað fyrirtæki og þéttur stjórnendahópur
- Ný stefnumörkun
 - Endurskoðuð stefna fyrirtækis og framtíðarsýn – nýr raunveruleiki
 - Fjármagnsskipan og arðgreiðslustefna - afkoma
 - Áhættuvilji
 - Starfskjarastefna
- Nýtt skipurit
 - Endurspegli nýjan raunveruleika og nýja stefnu
- Ný mælaborð
- Endurskoða starfsáætlanir og verkferla

Nánari upplýsingar / aðstoð

- Ráðgjafar Strategíu veita nánari aðstoð við eftirfarandi þætti:
 - ✓ Skilgreining á hlutverki, umboði og ábyrgð einstakra stjórnareininga til bráðabirgða
 - ✓ Skilgreining og uppsetning á bráðabirgða verklagi í krísustjórnun
 - ✓ Aðstoð við skilgreiningu lykilstarfsmanna og staðgengla
 - ✓ Ritun starfslýsinga stjórnenda
 - ✓ Ritun fundargerða og bókana - námskeið
 - ✓ Endurskoðun á stjórnarháttum, stefnumörkun og skipulagi við endurskipulagningu rekstrar í kjölfar krísu



Nánari upplýsingar veitir
Helga Hlín Hákonardóttir hdl.

helga@strategia.is

GSM 662-0100