

Side 1 - 5 - 20. Monlog. Kjøp 50
①

NOVEMBER 2002. SAMTALE MELLOM REVISJONSFIRMA ERNST & YOUNG, VED HANS OLAV NORABERG, TEKNISK SJEF I BASSENGIMPORT PETERSEN, DAN RYDNINGEN OG EIER AV BASSENGIMPORT PETERSEN, NILS EVEN PETERSEN.

ANGÅENDE BLANT ANNET REGNSKAPSFØRER FOR NILS - VURDERING AV TURID LARSEN, OG OPPRETTELSE AV FIRMA BASSENGIMPORT AS (NILS PETERSEN FÅR STORE FORDELER VED Å STARTE ET AKSEJSLSKAP, BLANT ANNET FÅR HAN MINIMERT SIN PERSONLIGE RISIKO) NORABERG VILLE VARSLE OM TURID LARSENS ARBEID (KOMPETANSE) VED FORTLØPENDE KONTROLLER AV TURID. Varighet: 1 time.

1.
Noraberg: Nå har jeg hatt kontakt med Turid. I og med at hun hadde noen spørsmål rundt dette med ligningen og dette med aksjeselskap. For du ^{HADDE} jo engang en samtale, men han Erling Timm, ikke sant?

2
NP: Jo.

3
HN: Han advokaten.. Og i den sammenheng, så nevnte han Erling en gang at du hadde antydnet noe med aksjeselskapsformen. Og det er jo akkurat det vi steller veldig mye med. Og i den forbindelse så har Turid bedt meg om å legge til rette for å kunne drive den bassengimportvirksomheten din i en aksjeselskapsform. Og da lagde vi de dokumentene som skal til for å etablere et aksjeselskap. Det er ganske enkelt. Det er gjort nå med en aksjekapital på 100 tusen, som er minimum du skal betale.....
De 100 tusen, de stod på konto....tidligere. Og det aller enkleste, det var at Turid i denne forbindelse bare førte de pengene over til en konto i aksjeselskapet som er din.

4
NP: Kan du vente bare litt? Nils kobler Dan på linja:

5
Hans Olav, nå har jeg faktisk en til på tråden, han vil jeg skal være med på samtalen her.

6
HO: Ja, ja det går helt fint. Du ringer når du føler at du har tid til det, Nils.

7
NP: Nei, jeg uttrykker meg uklart. Vi er tre stykker på linja ! Og da lurer jeg på om han kan være med på samtalen?

8
HH: OK. Det kan han ! NP: Han heter Dan, og han jobber med tekniske ting. Og han ^{HAR} visse ideer omkring dette her med at vi skal starte aksjeselskap, og også litt om det gikk an å ha et privat selskap ved siden av. For der hadde han et forslag på det. Og jeg har veldig lyst til å la han få lov til å snakke litt med deg nå.

9
HN: Det er helt i orden!

Dan Rydningen
Jeg bekrefter riktig utskrift, følge telefonsamtale av Nov 2002 mellom Dan Nils og Noraberg

10

NP: Men Dan, Hans Olav, hva heter det firma du jobber for ?

11

HN: Det heter Ernst & Young. Det er et revisjonsselskap. Det er jo et av de større revisjonsselskapene som har kontor i det ganske land, også i Grenlandsonrådet, hvor dere holder til.

12

NP: Ja, vi holder til i Arendal, også.

13

HN: Ja, men det er vel noe lager i Skien, er det ikke det ? NP: Jo.

14

HN: Det som jeg begynte på det var dette med dannelsen av aksjeselskap. Og det som ofte en del næringsdrivende finner formålstjenelig når de oppnår en viss størrelse på omsetning, aktivitet og antall ansatte, det er å etablere virksomhet i et aksjeselskap for da å begrense særlig rammene for ansvar overfor eierne til et minimum, og da til aksjeselskapets størrelse. I forhold til når du driver som selvstendig næringsdrivende, så er du jo ansvarlig for hele din personlige formue ubetinget.

Og en annen ting, det er også at veldig mange ansatte, de føler det,.....hva skal jeg si, at det er litt klarere rammer i forhold til det å være ansatt i et aksjeselskap, enn i et et personlig næringsdrivende, uten at det egentlig er noe realitetsforskjell altså. For du har et ansettelsesforhold,, enten det er et personlig virksomhet, eller et aksjeselskap. Det er i hvert fall den biten. Det som aksjeselskapet også har en stor fordel med, det er i tilfelle hvor man øker rytmen såpass mye, at man ønsker å få inn ny f. eks. kapital fra nye eiere, når man ønsker å utvide eierkretsen, og ta inn andre aksjonærer, så er også aksjeselskapet mye bedre egnet enn det vil være med et enkeltmannsforetak. Da må du gå over fra et enkeltmannsforetak til et eventuelt ansvarlig selskap, hvor det er to eller flere deltakere. Det er utgangspunktet for det. Og derfor så har jeg hjulpet nå Turid, med å lage de dokumentene som skal til for å sikre aksjeselskapet, så det stiftes i disse dager, for det ligger til registrering i Brønnøysund. For å stifte det, så ble det overført 100 tusen fra en av dine konti, Nils, til aksjeselskapet. Og de pengene er på ingen måte bundet. Det er bare det at det er registrert som en eiendel til aksjeselskapet. Hvis du ønsker å ta ut de pengene, så går det i så fall an å gjennomføre et lån av de pengene. Men de står jo på kontoen for aksjeselskapet, som skal brukes i den virksomheten. Så kommer da trinn to. Hvordan da få denne virksomheten som ble drevet som i dag drives som et enkeltmannsforetak over i aksjeselskapsformen. Og da kunne... Det er flere måter å gjøre dette på. Men den aller mest gunstige for deg Nils, som aksjonær, og som skatteyder, det vil være å selge dagens virksomhet over til aksjeselskapet. Aksjeselskapet står jo fritt fra deg som person. Det er jo en egen juridisk person. Og da setter du en verdi på din virksomhet. Du selger varelageret. Du selger utstyr og andre driftsmidler i tillegg til at du selger det som kalles for en forretningsverdi, eller det som kalles en goodwill. Hvis du skulle gått ut å solgt butikken din i dag, så ville jo du selvsagt forlangt mere enn det som varelageret ditt er bokført i, ikke sant ? Du skulle jo hatt en høyere pris for den virksomheten, og det ryet som Bassengimport har opparbeidet seg. Og navnet som sådan . Og navnet som sådan og virksomheten har en verdi som må stå i regnskapet. Og den verdien der, den vil da aksejselskapet måtte betale for, og rent skattemessig for rett å slett å redusere hver eneste skattekrone, så vil dette være en stor fordel. For da får du en høyere skattemessig

avskrivingsgrunnlag. Virksomheten kjøpes til en virkelig verdi. Det er en kurant sak, som vi gjennomfører ganske ofte og som er helt safe? i forhold til ligningskontoret.

15

NP: Hvis jeg skulle ønske å selge virksomheten, hvor lenge må det gå.?

16

HN: Det kan du gjøre akkurat når du vil. For de reglene om bindingstid, osv, det er noe som vi forlot tidlig på nittitallet. Da kan du enten selge det helt, eller du kan eventuelt selge ut deler av aksjeportoføljen din. Jo, det er høyt realistisk, for du har veldig gode tall å vise til. Du har en veldig hyggelig utvikling på omsetningen din, og du har greid å få veldig gode resultater. Ja, men det er tallenes tale... Det reflekteres jo også på din inntekt. Nå blir din store oppgave fremover nå, når dere har kommet opp på et visst nivå, også styre denne butikken, sånn at du får best mulig kontroll på penge og varestrømmen
.....Nils: realisere verdiene.

17

HN: Ja, det kan være en løsning. Men da synes jeg du skal rigge det til i et aksjeselskap før du gjør det.

18

NP: Ja, men det gjør jeg da.

19

HN: Med mindre du har en kjøper i dag som ville tatt det altså. For bare å si det sånn: Hvis du hadde hatt en kjøper i dag, for eksempel en som eide et aksjeselskap, så kunne jo du solgt din personlige næringsvirksomhet over til han. Sånn sett er det ikke noe problem. Så hvis du får en god pris, et tilbud på butikken din pr. i dag.

20

NP: Hvor mye kan det være da?

21

HN: Nå må jeg først se på tallene sånn som de kommer opp for inneværende år. Men da. Hvis du ønsker en realistisk pris på dette herre ganske raskt, så kan jeg godt finne fram noen tall som kunne være et utgangspunkt.

22

NP: Det hadde vært veldig interessant. For jeg vurderer veldig sterkt det at jeg skal bare trappe ned, og drive i en litt annen stil enn jeg har gjort.

23

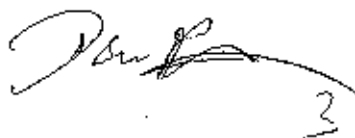
HN: ja.

24

NP: Med et aksjeselskap må jeg vel stole på andre veldig?

25

HN: Ja, det må du, men samtidig vil det være naturlig at en eier sitter sentralt plassert i et styre, som hele tiden overvåker det som skjer i administrasjonen av selskapet. Men det er



3

veldig viktig, når du nå skal gå litt ut på sidelinja, og likevel være eier, at du har en daglig leder som du helt og holdent kan stole på som du vet gjør jobben, og forvalter dine midler.

26

NP: Er det ene og alene de tallene fra i år og i fjor som vil være interessante for en eventuell kjøper?

27

HN: Det vil nok være de 2 siste årene som er mest relevant, men det kan også være utsiktene for det året som du går inn i.

28

NP: Særlig nå i år er aktuelt?

29

HN: Ja, i år er veldig aktuelt, og i fjor, men det er jo fremtiden folk baserer sine kjøp på, og hvis du kan skissere en enda sterkere utvikling på omsetningssiden, da vil det slå veldig positivt ut på prisen sånn sett. Men det kan en ta å gjøre når Turid er tilbake, og så kan hun gi meg noen tall, så skal jeg lage en liten skisse på hvordan en så objektiv verdivurdering som mulig kunne se ut. Det er den biten, så dette går sin gang, og det jeg har sagt til Turid, det er at fra 1.1. 2003, det vil være den datoen som rent skattemessig, og for alle andre formål, sånn praktiske formål, være den beste datoen å gjennomføre selve overføringen av virksomheten på. Da er vi rett rundt hjørnet. Vi gjør alt klart nå, slik at når vi kommer på den datoen, så er det lagt over i aksjeselskapet. Aksjeselskapet ble jo stiftet nå, men virksomheten blir først lagt over på det tidspunktet.

30

NP: Dan, er du ^der enda? Ja, og det jeg lurte på. Nils vil jo danne det Aset. Det er jo pga. at det er et veldig ansvar hvis noe skulle skje. En unge skulle drukne og at det skulle være hans (Nils) sin skyld. Selvfølgelig kan han jo gardere seg med forsikring, men du vet aldri hva skjer under sånne forhold. Derfor var det jo jeg foreslo et AS. Men at han da danner et as på den farlige biten. At han tok en liten del av det her ut til seg selv, som f.eks det å selge tilleggsutstyr og klor. At han kan ha det som et privat selskap og selge til aset, og at aset inngår forpliktelser. Da har han (Nils) dannet seg et lite levebrød som han kan ha om han skulle finne på å selge aset.

31

HN: Ja, det er et fullt mulig forslag. NP: Blir det veldig komplisert?

32

HN: Om det blir komplisert, nei! Nei, det blir å bare fortsette på den samme måten du har gjort i dag, med enkeltmannsforetak, bare i mye mindre skala. Den avtalen og de transaksjonene mellom aksjeselskapet og den biten som du vil holde for deg sjøl, den reguleres av en skriftlig avtale, og den er enkel å forholde seg til. Da bare fakturerer du fra ditt selskap inn til aksjeselskapet. Men hvis du likevel har tenkt til å være aksjonær i tiden fremover, i hvert fall i en lang tid fremover, da blir det jo selvsagt mer å holde styr på, altså, hvis du skal drive to forskjellige forretninger på den måten.

Dan R.

5

62

33

NP: Hvem skal vurdere for oss hvor vidt det er klokt eller ikke. Hvem skal vurdere det for oss?

34

HN: Utifra, hvis du hadde gitt meg et signal om at du ønsker i løpet av et par tre år å selge virksomheten din, aksjeselskapet, så kan jeg si med en gang, at da er det klokt å gjøre det slik som du nå sier.

35

NP: Det kan vi vel ta som veldig sannsynlig, kan vi ikke det, Dan?

36

Dan: ja, jeg vil tro det. Det er ikke bare å selge aset, for da sitter du uten noen ting, og da må du begynne på nytt igjen der som du begynte.

37

HN: Riktig, og da er det veldig klokt å gjøre det som du sier nå. For da har du etablert deg et levebrød som er egentlig uavhengig av om du eier aksjeselskapet eller ei. Men det ligger altså en avtale, en langsiktig avtale, som gir ditt enkeltmannsforetak dette med salget av klor og diverse utstyr. Det ligger en avtale der som forplikter aksjeselskapet som forplikter aksjeselskapet til å kjøpe de tjenestene og varene fra din private virksomhet. For da har du ditt levebrød begrenset til den virksomheten.

38

Dan: For det som er problemet til Nils, det er at ^{han} får liksom ikke kontroll med de dyre tingene, sånn som basseng og sånt noe. Hvis noe sånt skulle forsvinne, så har ikke han kontroll på det. Derfor, klor og sånne små ting, som han sjøl kan ha kontroll på og få et roligere liv, og vite at han har sitt lager der, og har solgt det og det.

39

HN: Ja, jeg ser det. At du ønsker rett og slett å begrense omfanget litt. Det er det som være motivet bak dette her.

40

Dan: Ja, det ble jo alt for stort, sånn som det var. Det var umulig å kunne ha alt det der i hodet holdt jeg på å si.

41

HN: Ja, det er klart at når du har en såpass stor organisasjon, da må du virkelig vite å ansette mennesker som kan håndtere det som du sjøl håndterte helt alene når det var en mye mindre virksomhet.

42

Dan: Ja, og det er veldig vanskelig å få andre til å vurdere. Sjøl klarer ikke Nils å vurdere folk etter hans eget utsagn om de er god nok for den jobben. Men han må ha tak i andre folk som kan komme å vurdere de. Og hvor kan man få tak i sånne folk? Det er veldig vanskelig å vite innafor den jobben og firma som han driver. Hva kan det mennesket? Hvordan kan man styre det her?

Dan Regn

5

43

HN: Men, Nils, du har snakket med Øyvind, ikke sant? Øyvind, han er jo en veldig flink mann! Han har vært igjennom denne prosessen sjøl. Han har vokst fra lite til det store. Han kjenner muligheten i denne utviklingen. Han kjenner også fallgrubene. Og så vidt jeg har skjønt, så kan jo Øyvind gi en del innspill i denne forbindelse. Men hvis det koker ned til å vurdere om en enkelt person er riktig til å bekle f.eks en daglig lederstilling, så er jo den aller beste måten å prøve dette på, det er jo å se åssen de fungerer i praksis.

44

Nils: Folk sier jo at jeg ikke kan vurdere dette her.

45

HN: Ja, men da vil det være et styre, som skal vurdere om daglig leder gjør jobben sin. Fins det andre personer enn et styre som kan vurdere dette?

46

HN: Du kunne jo ha en ekstern konsulent. Men da vil jo gjerne en ekstern konsulent komme inn i forkant av ansettelsen, nemlig å vurdere... Det vil være naturlig at du forteller hva slags kvalifikasjoner du ønsker at en person skal ha og hvilke oppgaver du vil at den personen skal ha.

47

NP: Hva gjør en hvis det kommer inn en helt råbarka person som vil teste personens reaksjon? En konsulent kommer inn og blir satt inn i ^{noen} en av tingene vi holder på med. Daglig leder blir stilt en del spørsmål om hvordan han ville taklet den og den situasjon. Fins det firmaer som driver med dette? Fins det noen konsulenter som kan gjøre sånne ting.

48

HN: Det gjør det. Jeg vet at flere av de selskapene som vi er revisor for, de har tar pulsen på livet i virksomheten, og de vurderer hvorvidt daglig leder gjør jobben sin, og de intervjuer da ansatte, og hører da hvordan de er fornøyd med daglig leder, og de ser på hvilke resultater....

49

NP: De ansatte kan være fornøyd med daglig leder hvis de kan få en relativt gunstig hverdag, hvor de kan "surfe" gjennom hverdagen.

50

HN: Ja, de kan det, så sann sett så kan det være bukken og havresekken, ikke sant. De er ikke riktig personer å spørre, men i det daglige så vil jo normalt styre gjennom sine mottak av resultatrapporter og andre typer rapportersom sier noe om utviklinga av selskapet, vurdere om daglig leder er kompetent eller ei. Hvis typisk resultatene uteblir, at det er negativ utvikling på virksomheten, da gjør normalt ikke daglig leder jobben sin.

51

NP: Hvis ikke personen tåler å bli testa, så er ikke personen tøff nok.

52

HN: Det finnes konsulentfirma som kan hjelpe deg med dette, men jeg er sikker på at dere to ville komme ganske langt ; hvis dere hadde blitt helt enige om hva slags forventinger dere hadde til.....

53

NP: Nei !

54

HN.: Du tror ikke det, nei ?

55

NP: Du sa jo nettopp at det fins konsulenter som kan hjelpe. Da er spørsmålet hvordan vi kan finne en konsulent ?

56

HN: Ja, jeg kan alltid finne et navn, jeg må bare være sikker på at jeg finner det som dere er best tjent med, altså. Sånn at det ikke blir foroppblåst.

57..

NP: En annen ting jeg også tenkte på, det er rapportering og at personen også har en evne til å rapportere kun det jeg som eier trenger å vite. For å se at de jobber med de mest vanskelige sakene som kan gi gode inntekter. Et eksempel er et basseng til 50 tusen kr som kunne komme i retur, for kunden hadde blitt oppfølgt for dårlig, og den beskjeden fikk jeg nå, lenge etterpå. Hvis jeg hadde fått beskjed langt tidligere, så kunne jeg ha reagert og vurdert om personen er dyktig nok til å behandle kundene mine. Jeg lurar på mange ting omkring rapportering.

58

Dan: Sånne ting skulle jeg jo ha fått beskjed om med en gang og ta kontakt med kunden, evt kunderapport.

59

NP: Rapportering, Dan, det har vi ikke gjort i det hele tatt i 10 år sammenhengene, bortsett fra de siste 2 månedene. Da har vi hatt ingen form for rapportering.

60

HN: Akuratt den konkrete tilfelle, det må du jo håndtere via en som er kundekontakt hos selskapet, som tar imot kommentarer fra kunder, så at det blir umiddelbart formidlet videre til den som er ansatt til den som er ansatt til å følge opp.

61

NP: Den nye daglig leder må ha en plikt til å få de andre til å rapportere.

62

HN.: Riktig, og dette koker ofte ned til hvorvidt den daglige leder er flink til å organisere, og legge til rette for rutiner som sikrer at de ansatte vet akkurat hva de skal rapportere, og til hvilken tid, så at den rette personen får den informasjonen så han kan reagere riktig, altså. I det tilfelle du nevner der, så kunne du jo du ha sluvt ut mye tidligere å rettet opp dette, slik at du hadde fått avklart det som var problemet til kunden. Ja, selvsagt.

Dan R.

63

Nils: Og det er ubehagelig for de ansatte å måtte rapportere.....

64

HN: Ja, hvis det er negativt, så er det mange som kvier seg for å gjøre det, så venter de heller i det lengste på at dette skal gå til det rette.

65

Dan: også er det det at...Jeg og Nils har jo. Jeg vet ikke om jeg tør å si det. Det er ^{vi} ikke bare jeg og Nils som har stått på noe voldsomt i mange timer. Vi tar telefonen fra kl. 8 om morgenen til kl. 11 på kvelden. Det er jo litt utradisjonelt. At du skal jobbe så mange timer.

66

HN. Ja..

67

Dan: Men, da daglig leder kom inn første gangen, så reagerte vi litte grann på at hun sa at det ikke var lov å jobbe så lenge, så sann kan vi ikke ha det.

68

HN: Nei, det blir jo helt feil, alstå. Fordi, utgangspunktet er at hun sier det utifra en vanlig ansatt har visse regler i forhold til å jobbe overtid, og hvis en skal jobbe noe mer utover det som er arbeidsmiljølovens bestemmelser, så må du søke om det. Men personer som fungerer som ledere i virksomheten, de er ikke omfattet av arbeidsmiljølovens regler på det området. De jobber det de ønsker å gjøre.

69

Dan: Akkurat, men leder, hva vil det si? Han som eier aset?

70

HN: Ja, du den lederdefinisjonen, den er ganske vidt definert. Så, hvis for eksempel en er leder for salg, og en annen er leder for montering, produksjon, regnskap, så er de ledere pr. definisjon.

71

Dan: akkurat, det høres veldig bra ut.

72

HN. Hvis jeg for min del skulle hatt den begrensningen hengende over meg, så hadde jeg aldri fått gjort jobben min. Ja, men jeg forstå veldig godt at dere ønsker en person, som dere kan hjelpe til med dette med å sikre en god rapportering, men

.....
.....
Jeg forstår veldig godt at dere ønsker en person som kan hjelpe til med å sikre en god rapportering. Men det betinger at det ligger klare retningslinjer for hva denne butikken skal rapportere, slik at vi bygger opp et rapporteringsverktøy, og ikke minst et regnskapssystem som kan gi deg den informasjonen som du trenger, og kun den.

Dan K...
8

73

Nils: Også en annen ting, nå som vi snakker om regnskap.....
Hvordan kan vi få vurdert den personen som gjør regnskapet i dag, som er pensjonist, egentlig og som kanskje er for gammel ?

74

Noraberg: Det er et ganske enkelt svar på. Fordi det vil vi som revisor kunne vurdere fortløpende gjennom våre kontroller. Og hvis vi ser at dette som presenteres ikke holder mål, så får du en umiddelbar tilbakemelding på det. Ja. Så den tilbakemelding, den kommer umiddelbart.

75

Noraberg:Jeg kommer til å ta en titt på regnskapet nå, sammen med Turid. Og du hadde jo bokettersyn nå for 1999, med en rekke regnskapspålegg. Og ligningskontoret spurte meg i den forbindelse om det var mulig at jeg kunne se at disse regnskapspåleggene ble etterfulgt, og anbefalte rett og slett at vi kikket både på 2000 og 2001 og ser at de samme forholdene der var rettet opp.
Og det som ble varslet, det var at det ville komme et nytt bokettersyn nå.

76

Nils: Et nytt bokettersyn?

77

Noraberg: Ja, det var veldig vanlig sa ligningskontoret når det var såpass mange saker som var kommentert i det første bokettersynet. Da kan du forvente å få ettersyn både på året 2000 og 2001.

78

Nils: Ja vel.

79

Dan: Det som jeg da lurte på i den forbindelse, som han Nils sier: om vi kan vurdere Turid hvor flink hun er med regnskapet og sånt. Der er vel folk som du kan vurdere fra en dårlig regnskapsfører, en flink regnskapsfører, men allikavel akseptabel. Det vi ønsker, det er jo en regnskapsfører som er flink og gjør det raskt og også kan påta seg andre oppdrag. Nils: Ja, personen må også kunne påta seg andre oppdrag.

80

Noraberg. Ja, og da tenker du kanskje mer på økonomifunksjonen?

81

Dan: Ja, Turid kan ikke bare sitte med regnskapet....

82

Noraberg: Men passe på at bedriften har en riktig og gunstig finansiering, for eksempel.

83

Dan: Ja !.



84

Norab: ...og se at det hele tida er penger i kassa til å kjøpe inn varelager osv. Ja. Ja. Der kjenner jeg Turid for dårlig til å si noe konkret om det, men så vidt jeg, det lille jeg kjenner til det og vet fra tidligere fra regnskapet hun utførte for Kinoen i Arendal, så er det at hun er mer en regnskapsfører enn noe annet. Hun er mer konkret på den konkrete bokføringa. Ja.

85

Noraberg: Det skal jeg ha i tankene og vurdere det.
Nå har jo Turid flyttet til Kristiansand. Og er her bare noen dager i uka.

86

Nils: Det blir litt vanskelig, ikke sant ?

87

N: jo !

88

Dan: Det gjør det, for ho sitt jo så lenge utover kvellan, og det blir mer timer enn det blir fornuft av det.

89

Noraberg: Ja. Ja, men bare for å sagt det: De som hadde bokettersyn, de sa jo det at At det var generelt...så var jo det god orden.. Sånn som det sto i den rapporten. At de påleggene, det var en del mere sånn tekniske svakheter, altså. Det var mangelfull dokumentasjon på bilag, osv. Og bilag som ikke inneholdt, de samme kravene som det sto, eller oppfylt kravene som det sto i regnskapsloven. Det gjaldt regnskapsregninger, osv. Men det er jo veldig vanlig at veldig mange andre virksomheter også får slike pålegg.

90

Noraberg: Hvis du kan få Turid bare til å jobbe bare et par dager, og allikevel holde det regnskapet à jour,

91

Nils: Når det gjaldt han der Øyvind (i Maritim, Arendal), han hadde litt over en halv stilling på regnskap. Jeg tror vi har to og en halv, med halvparten så stor omsetning.

92

Noraberg: ja du har to og en halv ?

.....Det er riktig det du sier om Øyvind, Nils.

Han har etablert gode økonomi og lagersystemer, logistikksystemer, som gjør at mye av dette her er automatikk for han.

93

Nils: Hvis det er sånn at vi har en og halv eller 2 stillinger på regnskap, når vi har halve omsetningen i forhold til Øyvind, så kan det være et tankekors og man kan kanskje prøve å få en målsetting at jeg ikke skal ha så mye jobb med regnskapet.



94

Noraberg: : **Ja, alternativet ditt, det ligger klart framme i dagen. Det er nemlig å sette det eventuelt bort til en regnskapsfører, som kommer inn.** Dan: Det var det vi vurderte i sta. Ja.

Noraberg: Da kjenner jeg.....

95

HN: Da, står vi tilbake med spørsmålet om vi kunne finne noen personer som ville vurdere din daglig leder. Det er vel egentlig det jeg har forstått som frustrerer deg litt i forhold til å kunne vurdere det.

Den rapporteringen, den kan vi langt på vei hjelpe deg med, hvis du ønsker det.

96

NP: Jeg blir hele tiden konfrontert med daglig leders sterke ønske om å ikke rapportere mye. Derfor vil jeg gjøre veldig mye for å bedre dette. Det du aller først må finne ut av, det er at du må finne ut av hva det er viktig at blir rapportert til deg. Og når de tingene først er rapportert, da er det bare å lage et rapporteringsverktøy som gjør at du får de rapportene. Så enkelt er det. Men, du greier ikke å få det du ønsker uten å klart uttrykke det på papiret.

97

NP: Jeg tror jeg skal klare å uttrykke det ganske godt.det gir negative resultater hvis en ikke følger opp. Det må rapporteres. Alt som er vanskelig, litt utenom A4, bestillinger som er litt utenom A4, som må følges opp innen en viss dato, det må da rapporteres til meg, så jeg kan se at de vanskelige oppgavene, de blir fulgt opp og gjort. Det er litt nytt for meg, det med rapportering, men jeg må bare si det som jeg tror, og så får jeg heller lære etter hvert.

98

HN. Ja, dette tror jeg vi kan kunne fikse på en bra, måte, så lenge du er klar på hva du ønsker rapportert. Jeg kan gi deg noen innspill på hva du kanskje i tillegg også eventuelt bør ha noen tilbakemeldinger på.

99

NP: En annen ting jeg lurte på, det var om vi kunne rapportere alle innkommende samtaler, om ikke annet, så bare med små symboler, for eksempel om innringer ønsker brosjyre og video. Det bør stå i hvert fall et par ord om alle samtaler som kommer inn. Hva slags type.henvendelse som kommer inn, og hvor mange telefonsamtaler hver enkelt har. I hvert fall kan dette gjøres i en periode. Det blir kanskje overrapportering det da. Men at det kun gjøres i en periode, eller hele tiden.

100

HN.: Ja, det kan du jo enkelt gjøre, ved at sentralbordet loggfører det som kommer av type henvendelser. Gir den en kategori.

101

NP: Hver enkelt ansatt kan lage en bok, og etter hvert må det legges inni i dataen isteden, så vi kan se alle henvendelser som har kommet inn, litte grann om hva det er for noe, hvilke type henvendelse. Det lar seg gjennomføre, hva ?

Dan As

102

Dan: Jeg tror det er veldig vanskelig.

103

HN: Det er bare å instruere de om å gjøre det !

104

NP: Nå var du negativ, Dan, og han var veldig positiv. Det er bare å instruere de om å gjøre det, sa du, Hans Olav ! Dette gav meg et veldig sterkt håp. Håper du kan si litt grunn mere om det, for det er fint å håpe at det lar seg gjøre...

105

HN: Jo, hvis daglig leder ønsker å ha dette rapportert, fordi han mente at dette var viktig for virksomheten, så ville jeg lagt det inn som en instruks til de ansatte om å rapportere det, men selvsagt på et nivå som gjør at det ikke det hindrer det øvrige arbeide som de skal utføre. Kort. Stikkordsmessig så må du få akkurat det du ønsker, nemlig : Hva slags type henvendelse er det og hvem som ringte og hva det eventuelt skal gjøres i forhold til oppfølging. Da kan de legge det inn på en katalog eller kalender i PCen sin, så de kan skrives ut for eksempel i slutten av uka.

106

NP: Det du sier nå, det er veldig deilig for mine ører. For jeg har utrolig sjelden fått høre det. *Det* Jeg har stort sett bare vært bedriftsledere og konsulenter som du som har sagt dette til meg. Det er ingen andre som har bakket meg opp på dette.

107

Dan: Nils, ser du ikke hvor pent han sa det ?

108

NP. Det er bare å heller ha litt selvtillitt, og tro på seg selv. Jeg tror på dette med rapportering, og kjøre heller overrapportering i en kort periode, siden vi ikke har hatt noe rapportering i 10 år sammenhengende. Med unntak av de siste 2 månedene. Da har vi hatt litt rapportering.

109

HN: Det er viktig at du og din daglige leder er veldig tett på hverandre akkurat i den fasen når du skal bygge opp en rapportering i virksomheten.

110

NP: En helt annen ting igjen, hvis vi kan gå helt vekk fra dette. Jeg bytter tema fort. Det er det med styret. Hvordan skal jeg som ikke vet å s og styre er for noe, hvordan skal jeg kunne vite hvem jeg skal ha i styre? For eksempel Dan er, som er teknisk sjef i firma, som mange ikke ønsker skal være i styret. Men du, Dan, du mener at du skal være der for du er teknisk person, og du er ansatt som teknisk sjef. Hvordan skal jeg vurdere om Dan her skal være med i styre? Hvordan, skal jeg vurdere, det, Hans Olav? Nå fikk du et jævla tøft spørsmål !

111

HN: Nei da, jeg syns for så vidt egentlig det er et greit spørsmål, fordi... For det første, så må du spør deg: hva er det deg egentlig et styre har som oppgave? Og hovedoppgaven til styre, det vil være å passe på, velge en administrasjon som kan gjøre den jobben som skal gjøres for å få selskapet på riktig kurs, og få inn de pengene som du ønsker å tjene. Og for å kunne følge opp en administrasjon, en daglig leder, skal styre motta rapporter, regnskaprapporter, med jevne mellomrom gjennom året. For å se at ting går som det skal. Så styre, sånn sett, har en overvåkende funksjon. I tillegg så skal jo styre ta mer overliggende beslutninger, finne ut hvilken strategi, og hva selskapet, hvordan det skal vokse, og om det skal vokse i framtiden osv. Ta opp sånne fundamentale spørsmål, og det er på vegne av deg som eier, ikke sant. Eieren velger sitt styre for å utføre de oppgavene. I og med at du er eeneier, så vil det være veldig naturlig at du også har ideene om hvordan du skal drive selskapet framover. Hvis du ønsker hjelp til dette. Til å tenke ut en strategi, eller hjelp til å finne en retning for selskapet, da hyrer du inn et eksternt styremedlem som kan hjelpe deg på disse tingene. Og da må du finne ut, helt konkret, hva er det egentlig jeg ønsker innspill til. F.eks han Øyvind, han har etablert en butikk som har hatt en helt klar målsetting at det skal være den og den type leverandør, og de skal bruke de og de salgskanalene. F.eks hatt inn en person sånn, som kunne hjulpet deg til å finne de rette salgskanalene, finne en riktig strategi for virksomheten, og hvordan du skal vokse framover. Så har du innspill fra styre, som styre da gir direkte retningslinjer til den daglige leder og administrasjonen. Det er sånn som styre skal fungere. Men i ditt tilfelle nå, så er spørsmålet om du trenger et eksternt styremedlem. Du har ikke noe plikt til det ! Du kan godt sitte i styre alene. Men det eneste du skal gjøre da, som er hovedoppgaven, det er å motta de rapportene, og se at ting går greit, på det økonomiske, og så skal du vedta et årsregnskap og så skal du skrive en årsberetning, noe som vi selvsagt kan hjelpe deg med i den grad du ønsker det. Så sånn sett er de formelle kravene til et styremedlem ikke så omfattende som du kanskje ville tro der.

112

Nils: Tilbake til spørsmålet om en teknisk sjef skal sitte i styre !

113

HN: En teknisk sjef vil normalt ha arbeidsoppgaver som ikke tillegger et styre. Han vil gjøre mere operative funksjoner. Og sånn sett så vil ikke det være naturlig at en teknisk sjef skal sitte i styre, med mindre han for eksempel hadde hatt eierinteresser, eller at han var særlig ønsket fra eieren, og det øvrige styremedlemmet, om å ha et styremedlem, som kunne gi han nyttig innspill i mere styrearbeid og ikke mere i det tekniske arbeidet.

114

NP: Kan du komme med noen argumenter, Dan?

115

Dan: Det er helt riktig sagt ! Hvis styre har lyst til å ha svar på hva som foregår ute i feltet, hva må du gjøre for at det her skal bli bedre. Jeg forslår at du har med i styre et medlem som kan komme inn å vurdere daglig leder og de ansatte som er på kontoret, og har så og så mange dager i arbeid og går rundt å vurderer folk.

116

HN: En arbeidende styreformann eller medlem?



117

Dan: Ja, Årsaken til at jeg sa at jeg kunne vært mer i styre, det var det at jeg trodde han var pliktig å ha et styre med så og så mange medlemmer, og da begynte jeg å bli redd for at det kunne komme inn folk som kanskje kunne komme inn folk som kanskje kunne rive dette her overende for han. At han selv ikke har styring. Mistra styring.

118

HN: Nei, det er bare hvis han får en aksjekapital som er over en million. Da må han ha minst tre styremedlemmer. Med aksjekapital under det, så er det nok å ha ett styremedlem, men det er pliktig å ha et varamedlem. Så da kunne du eventuelt vært varamedlem, men foreløpig så er jo bare Turid satt opp som varamedlem i mangel av noen andre, men det er jo en enkel sak å forandre på. Men det er bare i det tilfelle, Nils, hvor du ikke skulle kunne ta den styrejobben. Den som sagt styrejobben i så måte, den er mer av formell karakter inntil du for eksempel som du sier nå Dan, venter å ha et arbeidende styremedlem som aktivt er inne å aktivt kontrollerer og følger opp administrasjonen. Men da får du hele tiden spørsmålet: Kunne den funksjonen der, med å følge opp administrasjonen, kunne den vært utført av en annen person enn den som sitter i styre? For eksempel en konsulent.

119

Dan: Men jeg tenker bare på den konsulenten, kunne han ha vært behjelpelig med å være i styre?

120

HN: Ja, men det kunne han helt sikkert, og da er du over på et annet spørsmål, nemlig dette her med advokater. For historisk sett så har jo ofte styrene følt det nesten som en plikt og en nødvendighet å ha en advokat med i styre. Det har man forlatt nå. Nå ønsker man å ha personer med andre kvalifikasjoner, mer som går på det kreative som går på strategier og denne type kvalifikasjoner. Advokattjenester. Hvis selskapet har behov for advokattjenester, så kjøper de det.

121

Dan: Akkuratt, ja.

122

HN: Så, jeg tror i nåværende situasjon, så vil det være greit å bare ha ..fortsette med et enestyre. Og når vi nå kommer over 1.1.2003, overføres virksomheten, så kan vi vurdere hvorvidt det skal sitte et annet og mer aktivt styre. Jeg er veldig opptatt av det spørsmålet om å kunne vurdere daglig leder. Om daglig leder gjør jobben sin, altså. For å kunne vurdere om dagligleder gjør jobben sin, så må det jo da selvsagt listes opp en del kriterier, for om du mener at.for det første,...hvilken jobber forventer en at daglig leder skal gjøre, og hvilke resultater forventer en. Men jeg tror at, i en sånn virksomhet som dere har nå, hvor alle jobber tett på hverandre, det er den viktigste forutsetning at det er full tillitt mellom daglig leder og eieren her. Det må være full tillitt, og dere må være helt på bølgelengde, og enige om et felles mål. Men hvis det er sånn, at det er en konfrontasjonslinje, som jeg har nesten forstått at det kan være tendenser til, da er det et veldig dårlig utgangspunkt. For et fruktbart samarbeide framover.

123

Dan?: Det som skjer, det er jo det at det blir riving og sliting de ansatte seg i mellom og daglig leder. Det er jo blitt litt forandring. Det har blitt satt ned lønninger og sånn, og da blir det veldig mange misfornøyde rundt og det er klart at da blir daglig leder, han blir kanskje revet med på feil hjørne, på feil vei, sånn at Nils kanskje ikke får kontrollen med det han skal ha kontrollen på. Så det burde vært rensket grundig opp. Som Nils sier.

124

HN: Den daglig leder, dere kjenner vel henne, begge to, gjør dere ikke det?

125

NP: Ja, men jeg vil han noen eksternt utenfor, for jeg vet ikke hvilke kriterier jeg kan gå etter. Jeg har aldri hatt noen daglig leder før.

126

HN: Jeg kunne godt ha satt opp en del kriterier i forhold til type arbeidsoppgaver, hva du skal kunne forvente av en daglig leder.

127

NP: Ja, ja...kanskje det hadde vært..

128

HN: Men du må se det i praksis, og du sier at tiden er knapp, det er tre måneder igjen.

129

NP: Ja, nei, det er fram til nyttår hun er ansatt på prøvetid. Hun har vært en måned her ca. (pr. ca. 1.11.02) og har 2 måneder igjen.

130

HN: Kan du bare kort fortelle hva som var bakgrunnen til vedkommende?

131

NP: Jeg tror jeg skal få en annen til å forklare dette bakgrunnen til daglig leder. Vil du jeg skal hente henne, så du kan snakke med henne, direkte, Hans Olav? Nei, nei, da kan vi eventuelt ta en prat...NP: Jeg kan sende noen papirer til deg.

132

HN: Det hadde vært veldig greit om du gjorde det !
Jeg synes også at dere skulle prøve å komme i gang med å prøve å lage en oversikt over de mest vanlige henvendelsene, enten det gjelder tekniske spørsmål, eller spørsmål knyttet til brosjyrer og slike ting, mere salgsspørsmål.

133

Dan: Nå skal du høre, bare for å komme tilbake til akkurat det der med at de ansatte skal svare. Det er veldig begrensa, når det blir spørsmål om hvordan skal en montere basseng, hvordan grunnforhold. For det som skjer, hvis at en på kontoret har gjort en feil, sagt noe som var galt, bare ved å feiltolka det som jeg har skrevet, då kan det bli så fatalt at det bassenget der ... Vi mister det bassenget der. Vi må ta det tilbake.

Dans Røysen

134

NP: Vi trenger masse montører rundt omkring i Norges land, og bare den manualen der (som du kan lage Dan !) den kan være god for de også det (de ansatte) og det er ikke noen skade det å lage en sånn manual. Så det kan du regne med, at det ønsker jeg veldig sterkt. Og prøve å bli så sterk, og ha så mye selvillitt at jeg trumfer det igjennom. Og at jeg får deg til å gjøre det...

135

Dan: Nils, vi skal jo lage en bildemanual, men sånn som det er akkurat nå, det siste året, i den tida jeg har fått litt mer ro, sånn at jeg har fått litt mer ro, sånn at jeg har mulighet til å gå rundt å fotografere, for du husker tidligere, så har det vært opp til 40 telefonsamtaler i timen mens man skal montere.

136

NP.: Vi har 3000 kunder, vi kan bruke 50 av de til å være montører rundt omkring i landet. Så hvis du blir syk, eller får hjerteinfarkt som du fikk i fjor... Hvis det skjer en gang til neste høysesong, så har vi et reservekorps som er lært opp med en manual. Forstår du hva jeg mener... Som har i tillegg montert sitt eget basseng. Og så har de fått en manual. De er jo godt egnet til å være reservepersoner. Så da kan ikke jeg kjøres ut i helvete i hvert fall. Da → har jeg i hvert fall reservepersoner, som kan stille på kort varsel hvis vi har ringt de (og forberedt de) gjennom vinteren som kommer, og fått de til å være motivert for den oppgaven, og får de til å lese manualen. De har jo som sagt montert sitt eget basseng også, så de klarer å montere andre basseng.

137

Dan: Ja, ja, vi skal lage manual! Men vi har jo fire montører nå, som er veldig flinke, som kan erstatte

138

NP: Der hører du Noraberg! Der ser du min situasjon: Jeg blir bare overkjørt på en eller annen måte. Og så gir jeg meg, og så gjør jeg ikke mer med det.

139

HN: Jeg velger å tolke denne situasjonen dere er i nå, som en liten forhandlingsrunde, men at det må komme et produkt ut av dette her. I form av en manual, som kan være en rettesnor til andre i organisasjonen. Det er det ingen tvil om. Men i den forbindelse hadde jeg bare lyst til å spørre om den som er produsenten av disse bassengene. Har ikke den en manual?

140

NP.: Jo, men de klarer ikke å forenkle den ned til det vi ønsker. Jeg ønsker at det skal forenkles veldig da.

141

HN: Den står vel selvsagt på engelsk den ?

142

NP. Jo den gjør det.

Dan Røysen

143

HN: Hvis en hadde tatt utgangspunkt in den, og gått igjennom den manualen, og krysset ut det man ønsket, og ha videre til de ansatte, da er jo egentlig det, sånn sett, bare en oversettelsesoppgave.

144

NP: Det jeg kan si til deg, Noraberg, det er at samtlig av de ansatte har hele tilden ønsket at jeg skal være avhengig av de... Og det vil jeg vekk fra. Og derfor dette med rapportering, og manualer, både teknisk og det som går på salg og sånne ting. Den skal jeg bidra til.

145

→ Særlig det om provisjonsavtaler er veldig interessant.. Jeg kan ingenting om det. Provisjonsavtaler. Hvordan vi definerer hvordan en provisjon kan være i forhold til hva vi har råd til å gi. Hvem skal hjelpe meg med den siden av saken også. Det står jo på punkt fire der. Hvordan skal jeg løse dette problemet?

146

HN.: Det løser du i ansettelsesavtalen, at du setter vilkårene for type lønn. Altså noen. Ta, for eksempel et yrke som frisøryrket. De aller fleste der, de er jo lønnet på provisjonsbasis. De får i forhold til det de tar inn. Så har de kanskje en liten grunnlønn i bønn. Men det er et forhandlingsspørsmål.

147

NP: Hvis for eksempel en person blir bedt om å ringe 1000 personer. Og så ringer han de 1000 personene. Så skal han få 20 % provisjon eller noe. Og så blir andre som Dan, og andre i firma her, andre selgere i firma, koble inn, for kunden direkte til firma i Arendal. Og dermed så bearbeider vi den kunden, og avslutter salget helt, men det var en annen person som begynte på kunden. Altså helt grunnleggende informasjon om hvordan gjøre provisjonsavløsning. Det trenger jeg. Hvordan skal jeg avgjøre dette? Skal jeg trekke noe når flere blir involvert osv. Skal jeg trekke noe provisjon osv. Hvordan kan jeg få tak i en person som kan snakke med meg omkring de tingene? Og lage en provisjonsavtale som er basert på hva regnskapet viser hva vi har råd til å gi. Og hva som er rimelig å gi i provisjon. Det er et dritvanskelig spørsmål.

148

Dan: Kan jeg få lov å nevne noe?

149

NP: Hvis Noraberg får svare først, så kan du få svare etterpå.

150

HN: Jeg kan ikke peke på noen person konkret nå, men der er vi tilbake til Øyvind igjen. Han har jo vært igjennom mye av dette her tidligere, han har sikkert hatt disse spørsmålet oppe i sin egen virksomhet.

151

NP: Kan jeg avertere i avisen etter personer som kan det med å utarbeide provisjonsavtaler.

Dan Berg

152

HN: Det syns jeg du skal vente litt med. Fordi når du skal lønne en person. Hvis du skal gå bort fra fastlønn, og lønne den på provisjonsbasis, så betinger det at du har et målesystem. Og det som ofte er et problem i virksomheter, det er de greier ikke å lage et bonussystem eller provisjonssystem som er rettferdig for alle parter i butikken.

153

NP: Det er veldig vanskelig, ja.

154

HN: Og det er fordi at mange virksomheter er det slik at det å gjennomføre et salg, og en tilfredsstillelse av en kunde, det er et teamarbeid, hvor det er flere som er involvert. Og da vil alltid noen føle at de fikk ikke nok av den kaka, i forhold til den prestasjon og innsatsen de har lagt ned.

155

NP: Jeg må vel sette inn en annonse om dette. Det sitter nemlig en i Stavanger og en i Danmark som ringer for meg.

156

HN: Ja, jeg tror at den personen som du ville ha til å vurdere daglig leder, som kommer fra et slikt ansettelsesbyrå, de har også kompetanse og kunnskaper om hva slags type avlønningssystemer og målesystemer som en person på ulike nivå kan ha. Men når du snakker om en som skal ringe, er det en ansatt i virksomheten eller er det en...

157

NP: Vi har to personer som ringer til kunder. En gjør det på timebasis, og en annen gjør det på provisjonsbasis. Og han får stort sett 15 % provisjon av salgssummen, og det er hele tiden diffust, uklart, det er ikke definert godt nok, hvorvidt den personen som får provisjon, kan involvere oss i Arendal som sitter her for å avslutte salget. Uansett så ringer jo kunden ofte direkte hit, så føler vi jo at det egentlig er vi som avslutter salget. Så kommer han (i Stavanger) plutselig med et krav om 15 % provisjon. Og så er jeg veldig frustrert. Skal jeg betale ut de 15 %. Hvem er det som har gjort salget? Ikke sant? Dan: Da var det jeg hadde det her forslaget her om at den som forsøker å selge et basseng, han skal gjøre salget ferdig. Alt ferdig.

158

NP: Men vi kan jo ønske å koble til deg Dan, for å avslutte salget? Ja, men da får ikke han provisjon. Jo, men da går det ut over omsetningen. Jeg kan være tjent med at du også blir kobla inn. For det kan være nok til at salget går i orden. Kunden blir også berolige mht teknisk support.

159

Dan: Men da skal ikke han ha provisjon av salget, hvis han er nødt til å bruke meg.

160

NP: Det går ikke for eksempel Aspen i Stavanger med på.

161

Dan: Ja, jeg vet med Aspen, men det er bare å slå hardt i boret.

Dan R
18

162

NP: Vi må definere hvordan vi kan gi den provisjonssatsen, og hvem som kan hjelpe.

163

Dan: Ja, Ja. NP: uten at det blir trukket noe provisjon for eksempel.

164

Dan: Ja, jeg mener det at man må være steinhard, og ikke gi så mye provisjon. For det er veldig mye provisjon.

165

HN: Det er veldig mye provisjon, hvis det er 15 %.

166

NP: Hvis vi klarer å løse det problemet mht. hvor stor prosenten skal være, og hvem som kan bli involvert i avslutningen av salget, så ville jeg vært kjempefornøyd. Da ville jeg vært utrolig glad.

167

HN: Hva er 15 % i en slik type telefonselger. Hva har de gitt i årslønn til en slik person da?

168

NP: Nei, da er det ingen årslønn, da er det kun provisjon.

169

HN: Men hva blir det totalt sett i løpet av et år?

170

NP: Jeg skal si deg en ting.. Personen har vært helt uvillig til å gi noen form for rapportering. Så jeg vet ikke hvor mange timer han har jobbet med det. Men det gir fort en årslønn på 400 tusen kanskje. Men jeg antar at det kanskje bare har vært en halv stilling. Mens personen innbiller meg at det har vært 1 ½ stilling. Og her hele tiden motvillig til at jeg skal kunne gå inn å kontrollere hvor mange timer og sånt noe.

171

Men jeg er veldig sønn moralsk, på en måte. Hvis en person har prøvd noe, så er det greit, da vil jeg betale for det. Uansett, for da har han prøvd. Uansett, det betyr veldig mye for meg, det å prøve. Og da ville jeg ha vært veldig positiv til det, hvis han har prøvd og stått på. Da er det nesten det samme om han har gjort det dårlig. Da skulle jeg uansett ikke følt det ille, og betalt en del for det. Men en person som ikke står på noe særlig, å ønsker å gjemme hvor mye han har jobbet, det blir veldig frustrasjon for meg. Da får jeg veldig dårlig samvittighet, så går jeg å tenker på om jeg skal ha dårlig samvittighet, og så blir jeg sønn knyttet inni meg og så blir jeg aldri noe godt fornøyd med meg selv heller. For da blir jeg aggressiv også av og til. Så det er vanskelig, det. Hvis du kunne ha løst dette problemet, så hadde det vært kjempefint. Pøtt noen til å hjelpe meg å løse dette problemet.

172

HN: Jeg tror det er viktig at du finner en avlønningsordning som motiverer den ansatte til å flest mulig telefoner, gode telefoner, som sannsynlig ender i et salg. Da må det lages en liste

Dan Rigo

over de som skal ringes til, og de det er ringt til, og så syns jeg rett og slett at det skal være en avlønning i forhold til de antall forsøkene som endte opp i et salg. Og du trenger nødvendigvis ikke ha de i prosent av salgssummen, men du kan ha for eksempel et beløp per salg, for eks. Men det du ønsker å komme fram til. Det er å ha en slags akkordlønn, ikke sant.?

173

NP: Det jeg vil ha, det er en person som kan sitte her en uke å regne ut dette her for meg. Hvis du skjønner hva jeg mener. Han kan sitte her å se på regnskapene, hva vi gir for bassengene, og jeg forklarer han hva jeg mener med "førstegangs-henvendelse" og "andregangs-henvendelse", og han siter her og vurderer hva jeg har betalt for bassengene, og hvor mye vi kan gi i provisjon, og komme fram til et forslag. En som har erfaring med å gi provisjonsavlønning.

174

HN: Jeg har notert det, og jeg skal gjøre alt jeg kan for å finne en person som kunne passe. Det går jo utenfor det som er mitt felt normalt, som revisor.

175

NP: Ja, hvis du ville gjøre det, så ville jeg være kjempefornøyd

176

Dan: Veldig godt.

177

HN: Greit, jeg skal gjøre et forsøk på dette.

178

NP: Da redder du arbeidsplassen til minst en person. Hvis du klarer å komme et forslag som personen kan forholde seg til. Vi kan prøve det. Jeg sier til deg igjejn: Og det å prøve betyr mest. Hvis du kommer med et dårlig forslag, så godtar jeg det. Du har i hvert fall prøvd det. Det er det jeg mener. Da kan vi prøve noe annet senere. Det er "action" her som teller her nå.

179

HN: Greit, men da har jeg fått de meldingene, og så sender du til meg de papirene, og så skal jeg ta en prat med daglig leder, i forhold til den oppgaven som skal gjøres.

180

NP: Hvor mye papirer skal du ha om daglig leder?

181

HN: Søknaden med attestene. Det ligger vel en CV som viser hva vedkommende har gjort tidligere.

182

NP.: Jeg tror ikke han kikka så mye på det, han der Øyvind. Hun (Venke Hovstad), ble ansatt med en gang, liksom.

Dan Ryd

183
Dan: Ja, men hun har vel en CV?

184
HN: Var det Øyvind som ansatte vedkommende.

185
NP: Han hadde intervjuet.

186
HN: Han hadde et positivt inntrykk, altså?

187
NP: Han hadde et veldig positivt inntrykk av hu dama.

188
HN: Akkurat det er et lite tegn i tiden, det altså. At Øyvind hadde den.

189
NP: Men han hadde bare intervjuet bare to personer. Og en ting er hva en person gir uttrykk for i et intervjuet, en annen ting er hva en person er i stand til når det gjelder rapportering, og det å følge opp de ansatte.

190
HN: Det er en veldig viktig del av vurderingen, hva vedkommende har gjort tidligere.
Dan: Ja.

191
HN: Jeg vet ikke om dere fikk sjekket referansene?

192
NP: Men, vi har alt vi trenger her nå. Jeg har ikke sjekket noen ting, jeg har bare hørt på andre. Jeg ^{er} ~~her~~ ikke nok selvtillitt. Eller kanskje jeg er for lat. Nei, det var en spøk

193
HN: Vi tre kan prates seinere, men vi skyver lite grunn på det møte til fredagen, som vi har satt nå, for det er en del arbeid som må gjøres i forkant av det. Jeg må bare få sortert ut en del av disse aktivitetene først.

194
NP: Og det der med den "en-ukes-jobben". Det er veldig interessant. Og vurdering av den personen.

195
NH: Den provisjonsbiten , ja
Hvordan blir det med flytting, det var antydnet at dere skal flytte ned til Myrene.

196
NP: Ja, det tenkte jeg veldig på..

Dan [Signature]

22

197

HN: Gjør dere det ?

198

NP: Ja, jeg holdt på å si, tør vi å være på sørlandet, når kundene er på østlandet?

Det her jeg hurt veldig på. Men, det tror jeg vi tør. Det koster jo da 7 tusen kroner mer eller noe (i leie), og samle alt på en plass enn å ha... Altså hvis du ser bare på, isolert sett, hva vi betaler for leie av lokaler.

199

HN: Og du da, Dan, med tanke på lokalisering?

200

Dan: Lokaliseringa så har jeg fått så mange tilbakemeldinger fra Nils om frakt og sånt noe, om at det er rimeligere. Jeg har ikke satt meg så nøye inn i det. Nils mener at det er fornuftig å ha det i Skien og her i Arendal (begge samtidig, som nå).

Nils: Jeg mener faktisk at det er fornuftig å ha alt på en plass.

201

HN: Alt på en plass. At du får en god oversikt.

202

Dan: Det var jo det som hadde vært min mening også.

203

HN: Hvor mange % av kundene ligger i østlandsområde?

204

NP: 65 - 70 % tror jeg.

205

HN: Og da har du en transportkostnad pr....

206

NP: Det er en time og 10 minutter mer kjøring til Oslo, å kjøre herifra. (fra Arendal)
Men., vi leverer varer for 150.000 hver gang vi kjører med stor varebil.

207

HN: Det høres jo overkommelig ut, når du har en del å fordele på.

208

NP: Det er snakk om 5 -6 leveringer på en lang dag. Men det er mye overtid da. Noen vil ha 400 kr i timen for en del av overtiden.

Vennesla, 29.1.05

Kommentarer til telefonsamtale i november 2002 mellom :

revisjonsfirmaet Ernst & Young, ved Hans Olav Noraberg, og eieren av enkeltmannsforetaket Bassengimport Pettersen, Nils Pettersen og teknisk sjef i firmaet Bassengimport Pettersen, Dan Rydningen.

Telefonsamtalen er skrevet ned i et 20 siders dokument, og alle avsnittene i dette dokumentet er nummerert fra nummer 1 til nummer 208.

Avsnitt nr 1: Turid Larsen var ansatt i enkeltmannsforetaket Bassengimport Pettersen fra 1992 til des 2002. Hun fortsatte så i aksjeselskapet Bassengimport AS, som ble dannet høsten 2002. Virksomheten i Bassengimport AS startet imidlertid først den 1.1.2003 (bassert på et overdragelsesdokument som ble skrevet den 21.2.2003). Kommentar: Jeg mener Noraberg burde ha tatt kontakt med meg, istedenfor Turid, angående dannelsen av aksjeselskapet.

Avsnitt 3: Noraberg forsto tydelig at Pettersen kun hadde antydde interesse for å starte aksjeselskap. Turid er ikke den person som skulle beordre Ernst & Young til å "legge til rette for å kunne drive i aksjeselskapsform". Noraberg burde ha henvendt seg til meg angående denne alvorlige beslutning. Jeg eide jo enkeltmannsforetaket Bassengimport Pettersen. Dessuten skulle jeg jo også være eneaksjonær i et eventuelt framtidig aksjeselskap.

Noraberg informerer meg simpelt hen om at alt allerede er gjennomført og at kr 100.000 er overført i samarbeid med Turid Larsen. Hvorfor skulle Nils ikke delta i dette heller ?

Avsnitt nr 8: Aksjeselskapet skulle etableres for at Nils skulle begrense sin økonomiske risiko og garantiansvar. Dan ønsket å få til et privat selskap ved siden av aksjeselskapet (som et eventuelt levebrød for Nils hvis aksjeselskapet gikk konkurs). Dette ble Noraberg bedt om å bidra med å få til. Se også avsnitt 30 til 32).

Avsnitt nr 14: Noraberg forklarer at man i et aksjeselskap begrenser rammene for ansvar overfor eierne til et minimum (aksjekapitalen på kr 100.000). Min personlige formue skulle ikke lenger stå på spill.

Noraberg sier at han har hjulpet Turid (istedenfor meg) med å få til dokumenter for å "sikre" aksjeselskapet. Noraberg informerer bare om at aksjeselskapet blir stiftet i disse dager. Noraberg sier at det aller gunstigste for Nils er å "selge dagens virksomhet over til aksjeselskapet" som er en "egen juridisk person". Noraberg informerer meg en hel masse om hva som i praksis allerede er gjennomført. Både Turid og Noraberg må ha forstått at jeg ikke kunne nok om disse tingene, noe jeg selv også hadde gitt tydelig uttrykk for.

Avsnitt nr 16: Noraberg forsto at enkeltmannsforetaket hadde gått veldig godt, men han mente at det ville bli enda bedre for Nils hvis han fikk overtalt Nils til etablering av et aksjeselskap (for å få en "bedre kontroll på penge - og varestrøm), uten å ta hensyn til mitt ønske om å få til et personlig selskap ved siden av aksjeselskapet.

Avsnitt 30: Dan forklarer at Nils ville danne aksjeselskapet også for å begrense Nils sitt personlige ansvar ifm eventuelle drukningsulykker.

Nils ville også som sagt sikre sitt økonomiske levebrød ved å drive en del av virksomheten i personlig form (uavhengig av aksjeselskapet). I avsnitt 32 sier Noraberg at dette ikke blir problematisk å gjennomføre.

Avsnitt 34, 35. Nils forklarer Noraberg at han sannsynligvis vil selge aksjeselskapet om 2 - 3 år. Det er klart ønskelig at beslutninger blir tatt for å sikre Nils sitt levebrød.

Avsnitt nr 37: Noraberg sier at det er riktig og også veldig klokt å ha en personlig virksomhet ved siden av. Han sier: "For da har du etablert et levebrød som er egentlig uavhengig av om du eier aksjeselskapet eller ei". Enkeltmannsforetaket skulle være "sikret salget av klor og diverse utstyr." . Nils undrer seg på hvorfor dette ikke kom med i overdragelsesdokumentet som som Noraberg sist reviderte den 21.2.2003 . Noraberg sin oppgave burde ha vært å gjennomføre det som er klokt for Nils, simpelt hen.....

Avsnitt nr 38: Nils ville ha et roligere liv, hor han skulle være sikret kontroll over salget av klor og tilleggssutstyr.

Avsnitt 43: Noraberg forstår at Nils selv ikke kan vurdere om folk er kvalifiserte til å utføre lederoppgaver. I avsnitt 45 sier Noraberg at et styre må vurdere slike forhold. Litt senere i samtalen mener Noraberg at Nils skal sitte alene i styre , til tross for at han ikke kan noenting om verken vurdering av personers kvalifikasjoner eller aksjeselskap generelt. Jeg mener at man under slike forhold i hvert fall ikke skal ta disse beslutninger alene.

Avsnitt nr 46 - 56: Ekstern konsulent.

Noraberg tror at det ikke er nødvendig med konsulenter, han er sikker på at Dan og Nils kunne komme ganske langt, men hvis Noraberg skal finne en konsulent, så mener han at det er viktig å være sikker på å finne en person som Nils er best tjent med, "sånn at det ikke blir for oppblåst".

Noraberg anbefalte meg i en senere samtale, at jeg kunne bruke en god del penger på andre enn Ernst & Young (bl. an. kr 200.000 til konsulent Tom A. Hansen).. Dette var en person Noraberg gikk god for. Jeg stolte 100 % på Ernst & Young, ved Noraberg, og Hansen , og

den 15.1.2003 kom Hansen med et utkast til overdragelsesdokument, som skulle gi Nils en Goodwill på 1 million kroner og en overdragelsesessum på 1.9 millioner kr. Se vedlegg nr 1.

Den 21.2.2003 endret imidlertid Noraberg summene som Hansen hadde utarbeidet ! Se vedlegg nr 2 (legg merke til advokat Timm sin påskrift øverst i venstre hjørne på side 1, der Timm skriver følgende: "Avtale etter korreksjon av Noraberg, den 21.2.2003. Undertegnet E. Timm"

Blant annet satte Noraberg ned goodwill fra 1 million til 400.000 kr. Noraberg mente plutselig at Nils måtte få kr 600.000 mindre for sitt firma. Hvorfor endret Noraberg dokumentene og hele beregningen som konsulent Hansen hadde utarbeidet etter flere ukers vurdering ? Det antas at det ble gjort for at jeg istedenfor kr 600.000 kr skulle slippe å ha garantiansvaret på 15 år for for 3200 solgte basseng som ble solgt av Bassengimport Pettersen i perioden 1998 - 2002.

Avsnitt nr 61 og 62: Nils mener daglig leder må ha en plikt til å få "de andre til å rapportere". Noraberg sier "riktig". Noraberg lovet senere i avsnitt 74 at han selv også skal rapportere "fortløpende", slik at ledelsen kan "reagere riktig" og "stupe ut" og "rette opp" forholdene. Noraberg vil legge vekt på å gi en "umiddelbar" tilbakemelding, spesielt "hvis det regnskapsfører Turid Larsen presenter, ikke holder mål".

Det eneste som kom fortløpende fra Noraberg var fakturaene fra Ernst & Young, på kr 240.000 kr.

Avsnitt nr 63: Nils sier at det kan være ubehagelig for folk å måtte rapportere.

Avsnitt nr 64: Noraberg svarer: "Ja, hvis det er negativt, så er det mange som kvier seg for å gjøre det, så de venter heller i det lengste på at dette skal gå til rette".

Når jeg nå leser dette i 2005, er jeg enig i at det er viktig at rapporteringen noen ganger må komme fortløpende, for eksempel i det tilfelle at et aksjeselskap aksepterer regninger som er stilet til et annet selskap enn aksjeselskapet. Bassengimport AS fikk i 2003 fortløpende regninger for flere millioner, som var stilet til enkeltmannsforetaket Bassengimport Pettersen. Dette gjaldt utgifter som gjaldt aksjeselskapets drift. Fakturaene ble betalt av aksjeselskapet så lenge det var penger til det. De ble m.a.o. akseptert i regnskapet. Leverandørene ble ikke kontaktet og bedt om å sende regningene på nytt (og stille de til rett firmanavn).

Avsnitt nr 72: Noraberg forstår at vi trenger et rapporteringsverktøy og et regnskapssystem som kan gi meg den informasjon som jeg trenger, og kun den.

Avsnitt nr 73: Noraberg lover faktisk å rapportere omgående hvis det som presenteres ikke holder mål, når det gjelder regnskapet.

Avsnitt nr 75: Noraberg sier han vet at det har vært mye feil med regnskapsføringa gjennom lengre tid. Han sier jeg hadde et bokettersyn i 1999 og at det hadde blitt varslet et nytt bokettersyn for 2000 og 2001. Noraberg anbefalte at han måtte se igjennom 2000 og 2001 regnskapet for å få bekreftet at de samme forholdene der ble rettet opp.

Avsnitt nr 79: Både Nils og Dan vil at Noraberg skal vurdere hvor flink Turid er med regnskapet og om hun også kunne være egnet til andre oppdrag utover regnskapet.

Avsnitt nr 90- 93: Det indikeres at det brukes alt for mye arbeidskraft på regnskapsarbeidet og at det må vurderes å sette bort regnskapsarbeidet isteden, for å kunne føre regnskapet på en mer effektiv måte.

Les avsnitt nr 73 – t.o.m. 95 i sin helhet fra det 20 siders dokumentet angående telefonsamtalen.

Avsnitt nr 97: Nils sier til Noraberg at alt som er "vanskelig, litt utenom A4, det må følges opp innen en viss dato, og rapporteres til meg" slik at jeg kan "se at de vanskeligste oppgavene, de blir fulgt opp og gjort".

I avsnitt nr 98 sier Noraberg at han nærmest vet hva Nils må vite. Han sier: "Jeg kan gi deg noen innspill på hva du kanskje i tillegg også eventuelt bør ha noen tilbakemelding på".

Noraberg sine uttalelser virket den gang (i november 2002) veldig beroliggende på meg.. Den beroliggende følelsen har imidlertid blitt forvandlet til et økonomisk mareritt for meg, pga. Noraberg sin pliktforsømmelse på dette området.

Avsnitt nr 110. Nils forklarer Noraberg at han omtrent ikke vet hva et styre er for noe. Nils vet ikke hvem som skal være i styre. Nils ber Noraberg vurdere om Dan bør være med i styre. (Dan sa som sagt tidligere at et privat selskap skulle dannes for å sikre Nils sine interesser og framtidig levebrød.). Noraberg svarer blant annet med å stille spørsmål om jeg trenger et eksternt styremedlem. Han sier jeg kan godt sitte i styre alene. "Men det eneste jeg skal gjøre da, som er hovedoppgaven, det er å motta de rapportene, og se at ting går greit, på det økonomiske, og så skal jeg vedta et årsregnskap, og skrive en årsberetning"

Avsnitt 113: Noraberg konkluderer endelig med at det "ikke er naturlig at en teknisk sjef skal sitte styre", med mindre det var særlig ønsket fra Nils og Turid, om å ha et styremedlem som kunne gi han nyttig innspill i mer styrearbeid og ikke mer i det tekniske arbeidet."

Avsnitt 115 - 117: Dan indikerer at styre må ha svar på hva som foregår ute i felten. Dan foreslår så å ha med i styre et medlem som kan komme inn å vurdere daglig leder og de ansatte som er på kontoret, og har så og så mange dager i arbeid og går rundt å vurderer folk" (Den 29.1.05 sa Dan til meg at han hadde han selv i tankene når dette ble sagt i november 2002). Dan ville sikre at det ikke satt folk i styre som nærmest kunne rive overende Nils sitt firma. Nils måtte ikke miste styringa, mente Dan.

Avsnitt nr 118: Noraberg indikerer at en konsulent heller kunne sitte i styre og ikke Dan. Nå i 2005 vet jeg at konsulent Tom A. Hansen, som Noraberg plukket ut i desember 2002, var tiltenkt å sitte sentralt i styre. Min kommentar: Sendere viste det seg jo at Noraberg veflere anledninger faktisk ønsket å skyve Hansen sine synspunkter til side. (se blant annet avsnittet som omhandler nedsetting av goodwill) Med andre ord mener jeg nå at det kan se ut som at Noraberg ville sette til side personer som ville være på Nils sin side, dvs beskytte Nils sine interesser. Tom A. Hansens overdragelsesdokument ble heller ikke tatt til følge (se side 2, tredje nederste avsnitt).

Avsnitt nr 120: Nå i 2005 kan jeg ikke forstå hvorfor Noraberg ikke kunne velge den tradisjonelle løsningen, nemlig å ha en advokat med i styre: Det hadde hadde utvilsomt vært det aller beste for å sikre mine interesser. Det var jo så mange konflikter i gjæring og så mye på spill for Nils Pettersen.

Avsnitt nr 122:

Nå i 2005 mener Nils at han helt klart i denne telefonsamtalen i november 2002, uttrykte til Noraberg at han var meget usikker og uerfaren, spesielt i det med å drive et aksjeselskap. Jeg undrer meg derfor på hvorfor Noraberg sa: "Så tror jeg i nåværende situasjon, så vil det være greit å bare ha...fortsette med et enestyre". Samtidig er han meget opptatt av å kunne "vurdere daglig leder. Om daglig leder gjør jobben sin altså." Noraberg forstå at det var en "konfrontasjonslinje, som jeg har nesten forstått at det kan være tendenser til, da er det et veldig dårlig utgangspunkt"

Avsnitt nr 151:

Nils ser på det som et kjempeproblem at det ikke er utarbeidet provisjonsavtaler til selgerne. Nils spør om han kan avertere i avisen etter personer som kan def med å utarbeide provisjonsavtaler. Noraberg svarer: "Det synes jeg du skal vente med."