

Bacheloroppgave

EK208E 000

ØKONOMISTYRING

- Eierstyring og Selskapsledelse -

Hva kjennetegner et svakt styre, og hvilke faresignaler har man i så fall på dette? Er det likhetstrekk mellom styresammensetningen i tre av landets mest kjente finansskandaler?

[2009]

Christian Søvik

Øyvind Rognan

hhb
Handelshøgskolen
i Bodø

09 ud 13203

Bedriftsøkonomi bachelor Sør

HØGSKOLEN I BODØ
Biblioteket
8049 BODØ

Abstract

The purpose of this paper is to examine the board composition of a few selected failed companies. More specifically, we wish to study a few selected companies where “things have gone wrong”, and to see how the composition of the board was in those companies.

We chose to focus on three Norwegian companies, since we are most familiar with Norwegian law and company culture.

To do this, we first searched the web for information about the biggest financial scandals in Norwegian history. The clearest example of this, turned out to be the scandal in the company “Finance Credit”, which managed to borrow almost 1.4 Billion NOK from Norwegian banks over a relatively short time span. The two other examples we chose to focus on, were the “Sponsor Service” and “Nedre Romerike Vannverk” cases.

This paper consists of mainly three parts. The first part is a theoretical chapter, where we discuss the relevant theory to use in this paper. It consists of among other things: Agent theory, Corporate Governance in Norway, NUES (Norwegian recommendation for corporate governance), as well as some insight into Norwegian law.

The second part is where we describe our research method, as well as giving a more detailed description of our findings in the three earlier mentioned companies.

The last part consists of an analysis of what went wrong in those companies, with comparisons to NUES etc.

Our findings suggest that none of the three companies we have investigated were in comply with NUES suggestions in several areas. Nor were they seemingly interested in standing out as companies with “good corporate governance”.

Forord

Denne oppgaven skrives som en avslutning på vårt Bachelorstudie i Økonomi og Ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgavens utgangspunkt er vårt profileringsfag fra forrige semester, regnskap og økonomistyring.

Oppgaven er skrevet vårsemesteret 2009, og utgjør totalt 15 studiepoeng.

Takk til Halvard Halvorsen og Bjørn Olav Jahr for gode tips underveis.

Handelshøgskolen i Bodø

20. mai 2009



Christian Søvik



Øyvind Rognan

Sammendrag

En rekke større finansskandaler har rammet Norge de siste årene. Manipulering av regnskap, oppblåsning av verdier og drift på kreditors regning er bare noen av metodene som er brukt i den stadig grovere økonomiske kriminaliteten.

For å få bukt med dette problemet, har blant annet Oslo Børs lagt til grunn at alle noterte selskaper skal følge NUES (Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse).

De selskaper som velger å ikke gjøre dette, skal i så fall utdype hvorfor i sine årsrapporter. Poenget med NUES er å ha et rammeverk som går ut over det Norske lovgivning tilsier, for på den måte å styrke tilliten og troverdigheten mellom Norske børsnoterte selskaper og deres interessenter.

I denne oppgaven ser vi på tre Norske selskaper som på litt ulike vis har vært rammet av skandaler. Vårt fokus er styrene i disse selskapene, og deres ansvar for forvaltningen av selskapene. Problemstillingen vår er *"Tre Norske tabbestyrer, hva har de felles?"*. De tre valgte selskapene er Finance Credit, Sponsor Service og Nedre Romerike Vannverk.

Den teoretiske plattformen for å løse denne problemstillingen, finner vi blant annet innenfor Corporate Governance, agentteori og NUES. Undertemaer av dette er blant annet rolleblanding, interessekonflikter og gruppedynamikk.

Vi har basert oppgaven på et kvalitativt studie, blant annet av gransknings og konkursborapportene til disse tre selskapene. Vi har også basert oppgaven på informasjon fra bøker skrevet av journalistene som var sentrale i å rulle opp skandalene.

De etiske aspektene rundt styrearbeid er mange, og vi har drøftet ett konkret eksempel ved Finance Credit saken i sammenheng med dette.

I konkluderingen skriver vi at disse selskapene ikke virket videre interessert i å etterkomme de anbefalinger NUES har satt. Ei heller var de interessert i å utmerke seg som selskaper som er i tråd med god Corporate Governance.

Abstract	2-
Forord	3-
Sammendrag	4-
Innholdsfortegnelse	5-
Figur og tabelloversikt	7 -
Definisjonsliste	8 -
1.0 Innledning	9 -
1.1 <i>Bakgrunn for valg av tema</i>	9 -
1.2 <i>Oppbygging av oppgaven</i>	10 -
2.0 Teori	11 -
2.1 <i>NUES</i>	11 -
2.2 <i>Agentteori</i>	12 -
2.2.1 Asymmetrisk informasjon.....	13 -
2.2.2 Skjevt utvalg.....	14 -
2.2.3 Moralsk hasard.....	14 -
2.2.4 Agentkostnader.....	14 -
2.3 <i>Styresammensetning - hva sier loven?</i>	15 -
2.3.1 Aksjeselskaper - AS.....	15 -
2.3.2 Aksjeselskap - ASA.....	17 -
2.4 <i>Corporate Governance</i>	17 -
2.4.1 Hvorfor Corporate Governance.....	18 -
2.5 <i>Rolleforståelse</i>	18 -
2.5.1 Styrets gode hjelpere.....	19 -
2.5.2 Styreleders rolle.....	20 -
2.5.3 Styremedlemmenes rolle.....	20 -
2.5.4 Forholdet mellom styret og daglig leder.....	21 -
2.6 <i>Styrets oppgaver</i>	21 -
2.6.1 Styrets strategioppgaver.....	23 -
2.6.2 Nivåer for styrets strategiarbeid.....	24 -
2.6.3 Samspill mellom styre og ledelse.....	25 -
2.6.4 Styrets kontrolloppgaver.....	25 -
2.6.5 Styrets serviceoppgaver.....	26 -
2.6.6 Styret som rådgiver.....	26 -
2.7 <i>Styrevarianter</i>	27 -
2.7.1 Styrets Nettverksoppgaver.....	27 -
2.7.2 Styrevarianter - Tante, barbar eller klan.....	28 -
2.7.3 Det balanserende styret.....	29 -
2.7.4 Styrer og kriser.....	31 -
2.8 <i>Styrets Egenskaper</i>	32 -
2.8.1 Egenskapene til et godt styre.....	32 -
2.8.2 Styrekultur.....	33 -
2.8.3 Oppsummering.....	34 -
3.0 Metode	34 -

3.1 Forskningsspørsmål.....	- 34 -
3.2 Metodebegrepet	- 35 -
3.3 Forskningsdesign.....	- 35 -
3.4 Datainnsamling.....	- 37 -
3.5 Reliabilitet.....	- 37 -
3.6 Validitet.....	- 38 -
3.7 Potensielle feilkilder.....	- 38 -
4.0 Etikk	- 38 -
4.1 Ulike beskrivelser av etikk	- 39 -
4.2 Eksempel på etisk problemstilling	- 40 -
4.3 Oppsummering.....	- 43 -
5.0 Våre funn	- 43 -
5.1 Finance Credit.....	- 43 -
5.1.1 Forretningssidèn	- 45 -
5.1.2 Fokus for redegjøringen	- 45 -
5.1.3 Styrets sammensetning.....	- 46 -
5.1.4 Sentrale personer i Finance Credit systemet	- 48 -
5.2 Sponsorservice.....	- 52 -
5.2.1 Forretningssidè	- 52 -
5.2.2 Styrets arbeidsmetoder	- 52 -
5.2.3 Styrets Sammensetning	- 54 -
5.3 Nedre Romerike Vannverk	- 56 -
5.3.1 Foretningsidè.....	- 56 -
5.3.2 Bakgrunn.....	- 56 -
5.3.3 Sentrale personer i saken	- 57 -
5.3.4 Styreforhold	- 59 -
5.4 Oppsummering.....	- 59 -
6.0 Analyse av datamaterialet.....	- 59 -
6.1 Finance Credit.....	- 60 -
6.1.1 Konsekvenser rundt saken	- 60 -
6.1.2 Styreforhold	- 61 -
6.2 Sponsor Service.....	- 64 -
6.2.1 Vurdering av styrets ansvar	- 64 -
6.2.2 Styreforhold	- 64 -
6.3 Nedre Romerike Vannverk	- 66 -
6.3.1 Vurdering av styrets ansvar	- 66 -
6.4 Oppsummering	- 68 -
7.0 Avslutning og oppsummerende refleksjon	- 69 -
Appendiks	- 71 -
Litteraturliste.....	- 71 -
Vedlegg 1	- 75 -
Vedlegg 2	- 76 -
Vedlegg 3	- 77 -
Vedlegg 4	- 78 -

Figur og tabelloversikt

Figur 2.1 Forholdet mellom aktørene i et selskap.....	22
Figur 2.2 Oversikt over ulike styrevarianter.....	30
Figur 2.3 Oversikt over egenskapene til de ulike styrevariantene.....	32
Figur 5.1 Oversikt over konsernstrukturen i Finance Credit.....	44
Figur 5.2 Oversikt over konsernstrukturen i Sponsor Service.....	54
Figur 5.3 Styresammensetning i Sponsor Service på konkurstidspunkt.....	54
Figur 5.4 Styreleder i Sponsor Service andre verv.....	55
Tabell 5.1 Historisk styreoversikt for Finance Credit.....	47

Definisjonsliste

CG: Corporate Governance, kan best oversettes til "Eierstyring og selskapsledelse".

NRV: Nedre Romerike vannverk

RA-2: AS Renseanlegget. Et selskap nært tilknyttet NRV.

FC/FCG: Finance Credit / Finance Credit Group

SS: Sponsor Service.

NUES: Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse. En anbefaling som går ut over lovverket.

Doffin: Database for offentlige innkjøp. En nettbasert database hvor det offentlige legger ut sine anbudsforespørsler.

1.0 Innledning

I dette kapitlet skal vi presentere årsaken og bakgrunnen til temavalget, samt gjennomgå hvordan vi videre planlegger å bygge opp oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

En viktig del av arbeidsoppgavene til etthvert styre, er å evaluere innsatsen til daglig leder. I utgangspunktet skal samspillet mellom ledelse og styre virke som et aksjonærdemokrati, med ledelsen som den utøvende makt og styret med støtte fra generalforsamlingen som den lovgivende makt (Becht et. al 2003). Daglig leders rolle er å forvalte eierens interesser og kapital på best mulig måte, slik at de oppnår avkastning på sine investeringer. I denne situasjonen virker det åpenbart at forholdet mellom partene burde være uavhengig og profesjonelt, spesielt gjelder dette forholdet mellom styret og daglig ledelse.

Begrepet *agentteori* tar for seg de problemer som kan oppstå mellom styret og utenforstående investorer i forvaltningssammenheng. I følge Jensen og Meckling (1976), oppstår problemet når en person (prinsipalen) delegerer beslutningsmyndighet til en annen person (agenten) for å utøve oppgaver på prinsipalens vegne. Ofte vil det være slik at styret kan ha andre meninger om hvordan kapitalen bør forvaltes, enn det eierne har. I selskaper med såkalt "free cash flow", dvs selskaper med solid inntjening, og få fremtidige vekstmuligheter, har mangt et styre falt for fristelsen til å berike seg selv med goder betalt av selskapet, i stede for å øke selskapets avkastning ved å investere i lønnsomme nye prosjekter. Det finnes mange måter å gjøre dette på, som ofte er vanskelige å oppdage. I selskaper med flere mindre investorer, såkalte "public companies", er det spesielt vrient for investorene å holde noen form for kontroll med hvordan deres inskutte kapital forvaltes. De blir rett og slett nødt å sette sin lit til at styret i selskapet gjør det de skal.

I tilfeller hvor styrets medlemmer også er aksjonærer i selskapet, vil denne "reduerte uavhengigheten" riktig nok kunne framstå som uproblematisk. Her nevnes selskapet til

den verdenskjente investoren Warren Buffet, "Berkshire Hataway". I dette selskapet, som har syv styremedlemmer, er samtlige enten i familie, eller nære bekjente av Warren selv. Warren Buffet hevder selv at de beste styremedlemmene, som regel er de som har en stor personlig økonomisk interesse i at selskapet går bra (Jensen 1989).

I denne utredningen ønsker vi å sette søkelys på forholdene i noen utvalgte Norske selskaper. Målet er å avdekke potensielle likhetstrekk, slik at eventuelle faresignaler blir lettere å avdekke i framtiden. Det teoretiske fundamentet bygger på Corporate Governance, NUES og generell styreteori.

1.2 Oppbygging av oppgaven

Oppbyggingen av oppgaven består av tre hoveddeler. I den første delen, beskriver og avklarer vi relevant teori som vi senere anvender i analysen. Den andre delen består av en forholdsvis detaljert utredning av forholdene internt i selskapene, dvs. forholdene innad i styret og ledelsen. Den tredje og siste hoveddelen består av en analyse av disse forholdene, etterfulgt av en konklusjon/sammenligning av de tre selskapene.

2.0 Teori

I dette kapitlet skal vi gjennomgå relevant teori for løsning av denne oppgaven. Vi vil gå inn på temaer som agent-teori, NUES og lovverket. Enkelte teoriområder er såpass store at vi velger å fokusere primært på det som konkret angår vår problemstilling.

2.1 NUES

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES), skal være en forlengelse av lovverket for å bidra til en klar rollefordeling mellom aksjeeiere, styret og daglig ledelse. Den tar utgangspunktet i norsk lovgivning, men med fokus på den internasjonale utviklingen og andre nasjonale anbefalinger. Av utenlandske anbefalinger er det EUs som er mest toneangivende for den Norske. Bakgrunnen for at slike nasjonale anbefalinger er blitt standard i stadig flere land, er økt fokus på Corporate Governance etter en rekke større finansskandaler (eksempelvis Enron i USA). Formålet er å styrke tilliten mellom investorer, eiere, ansatte og andre interessenter. NUES er den Norske anbefalingen for hvordan man ønsker at eierstyring og selskapsledelse skal praktiseres til daglig, og inneholder en del retningslinjer og prinsipper for blant andre følgende områder:

- *egenkapital, utbyttepolitikk og kapitalforhøyelser*
- *likebehandling av aksjonærer*
- *transaksjoner med nærstående*
- *forberedelse og gjennomføring av generalforsamlinger*
- *sammensetning av styre og bedriftsforsamling*
- *uavhengighet*
- *styrets arbeid*
- *intern kontroll*
- *finansiell rapportering*
- *styrekomiteer*
- *revisjon*

I utgangspunktet er denne anbefalingen ment for selskaper notert på Oslo Børs og Oslo Axess, men den er også brukt av andre aksjeselskaper som en mal for hvordan CG kan ivaretas på en best mulig måte. Oslo Børs/Axess følger et prinsipp som kalles ”følg eller forklar” (comply or explain). Dette innebærer at selskapene som er notert på børsen, skal følge anbefalingens punkter, eller forklare eventuelle avvik fra dette. På denne måten kan markedet se hvordan selskapene styrer virksomheten sin. Anbefalingen er støttet og utviklet med hjelp av følgende interesseorganisasjoner:

- *Aksjonærforeningen*
- *Den norske Revisorforening*
- *Finansnæringens*) Hovedorganisasjon*
- *Norske Finansanalytiske Forening*
- *Norske Pensjonskassers Forening*
- *Næringslivets Hovedorganisasjon*
- *Eierforum**)*
- *Oslo Børs*
- *Verdipapirfondenes Forening*

**) Finansnæringens Hovedorganisasjon og Næringslivets Hovedorganisasjon representerer også Næringslivets Aksjemarkedsutvalg, hvor de samme to organisasjoner er representert sammen med HSH og Norges Rederiforbund.*

****) Eierforum består av ABN Amro Kapitalforvaltning, DnB NOR Kapitalforvaltning, Folketrygdfondet, KLP, Nordea Fondene, Odin Forvaltning, Oslo Pensjonsforsikring, Nærings- og handelsdepartementets eierskapsavdeling, Statoil Kapitalforvaltning, Storebrand, Vital Forsikring.*

2.2 Agentteori

Agent problemet er et tema som daterer seg helt tilbake til 1700-tallet og Adam Smiths tid. Smith mente at den som styrer andres penger og eiendeler ikke vil vise like stor aktsomhet som eieren selv ville ha gjort til hvordan det hele forvaltes.

Problemet oppstår i det investorene / eierne (prinsipalene), engasjerer andre (agentene) til å forvalte sine penger.

Ofte vil det være slik at investorene ikke har kunnskap eller kapasitet til å ta seg av dag til dag beslutninger i bedrifter de investerer i. Dette medfører at man må delegere beslutningsmyndighet til en annen part.

Dersom man kunne skrive en vanntett kontrakt mellom prinsipal og agent, som dekket alle tenkelige scenarioer, ville man ikke hatt noe agent problem. Men i virkeligheten vil det være umulig å skrive en så dekkende kontrakt. Dette gir rom for interessekonflikter, siden prinsipalens penger står mer eller mindre til fri disposisjon.

I store selskaper i "modne" bransjer vil agent problemet ofte være enda større, fordi det da gjerne er store strømmer av penger inn til selskapet. Typiske bransjer for dette er stål, tobakk, papir og tekstil industrien (Jensen 1989). Disse pengene skal i utgangspunktet utbetales til investorene som dividende, men det kan være fristende for selskapets ledelse/styre å investere disse i prosjekter som ikke er lønnsomme for selskapet, men for ledelsen selv.

2.2.1 Asymmetrisk informasjon

I begrepet asymmetrisk informasjon, ligger det at informasjon om selskapets tilstand ikke når ut til alle parter på likt grunnlag. Noen vet altså mer enn andre. I følge Huse (1990) er forståelsen av dette begrepet en kritisk faktor i forståelsen av agent / prinsipal forholdet.

Dette forholdet gjør at prinsipalen må stole på at agenten gjør jobben skikkelig, fordi alternativet ville være å overvåke styret, noe som fort kan bli en kostbar affære.

Det finnes to begreper som er relatert til asymmetrisk informasjon:

2.2.2 Skjevt utvalg

Dette handler om hvilken type en person er. Vi sier at vi har et tilfelle av skjevt utvalg dersom en aktør ikke kan observere hva slags type en annen aktør er, i situasjoner hvor dette er av betydning. I agent prinsipal tilfellet med eierne som prinsipaler og styret som agent, kan dette ofte være tilfellet, fordi det ikke alltid er like lett for eierne å plukke ut de "rette" styremedlemmene. Dette igjen vil ha sitt utgangspunkt i asymmetrisk informasjon.

2.2.3 Moralsk hasard

Dette omhandler atferd, og man kan si at man har et tilfelle av moralsk hasard dersom en aktør ikke har mulighet til å kontrollere hva en annen aktør gjør. Risikoen for moralsk hasard kan reduseres ved å overvåke selskapsstyret, men dette kan som nevnt tidligere fort bli kostbart. I selskaper med spredt eierskap kan det også være svært vanskelig, siden et selskap med spredt eierskap vil ha mindre mulighet for en slik kontroll enn i selskaper med noen få, store eiere (Eun & Resnick 2007).

2.2.4 Agentkostnader

I ett agent / prinsipal forhold, hvor prinsipalen har delegert beslutningsmyndighet til agenten, vil det alltid være behov for visse kontrollmekanismer. Disse kan bestå i som tidligere nevnt, direkte kontroll av styret, men også jevnlig rapporter fra agentene og uanmeldte besøk. Alle disse kontrollmetodene anses som nødvendige i et slikt forhold, men ingen av dem er kostnadsfrie. Grovt sett kan man dele disse kostnadene inn i tre, alt etter hvordan og hvor de oppstår.

Styringskostnader oppstår typisk ved overvåkning og kontroll av agentens handlinger.

Forpliktelseskostnader oppstår når prinsipalen pålegger agenten til å unngå at prinsipalen

taper ressurser. Residualkostnader oppstår i det agenten utfører handlinger som ikke er til prinsipalens beste.

2.3 Styresammensetning - hva sier loven?

Loven for aksjeselskaper i Norge er delt inn i to. Man har aksjeloven for AS og allmennaksjeloven for ASA. Hovedforskjellen på AS og ASA er at bare ASA kan være notert på Oslo Børs.

Kravet for å bli notert på børs varierer litt etter hva slags type notering det er snakk om. En notering på Oslo Axess krever en selskapsverdi på 8millioner NOK, mens en fullt ut notering krever at selskapet har en markedsverdi på 300millioner NOK.

Den mest vesentlige forskjellen på AS og ASA kan dermed sies å være størrelsen. Et AS har normalt få ansatte, og et nært forhold mellom ansatte, daglig ledelse, styret og investorene. Ofte vil disse være de samme personene. ASA er som regel større selskap, med mange ansatte og stor omsetning.

Vi skal videre nevne de mest sentrale bestemmelsene i loven, relatert til vår problemstilling.

2.3.1 Aksjeselskaper - AS

Generelle bestemmelser

I aksjelovens kapittel 6, "Selskapets ledelse", finner vi blant annet bestemmelser om styrets sammensetning.

Den sier at styret normalt skal bestå av minst tre medlemmer, men at det kan være færre dersom omsetningen er under tre millioner. Styrets leder velges av styret selv, med

mindre den er valgt av generalforsamlingen. I selskaper med bedriftsforsamling (selskaper med over 200 ansatte), skal det være minst fem styremedlemmer. Styrets leder velges da av bedriftsforsamlingen.

Generelt så skal styrets medlemmer velges av generalforsamlingen, som da representerer eierne av selskapet. Det skal også velges styremedlemmer blant de ansatte dersom selskapet har flere enn 30 ansatte, slik at de har minst én representant i styret.

Normal tjenestetid for et styremedlem er to år, med et maksimum på fire. Dette kan også bestemmes i vedtektene til å være kortere.

Forøvrig kreves det også at ethvert styremedlem er en myndig person, og at halvparten av styret skal være bosatt i Norge.

Forvaltning av selskapet

Loven sier at det er styrets ansvar å sørge for ”forsvarlig organisering av virksomheten”. Herunder ligger det også at styret skal være orientert om selskapets økonomiske stilling, samt sørge for at regnskap og formuesforvaltning blir forsvarlig kontrollert av en uavhengig part. Styret plikter også til å handle dersom egenkapitalen i selskapet faller under det som anses å være et forsvarlig nivå.

En av styrets viktigste oppgaver er å holde oppsyn med selskapets daglige ledelse. Styret kan når som helst kreve at daglig leder redegjør for en bestemt sak. Godtgjørelser til styremedlemmene kan kun gis av selskapet selv.

Inhabilitet

Det er nedfelt i loven at et styremedlem ikke må delta i avgjørelsen av saker som har personlig økonomisk betydning for seg selv. Dette gjelder også saker hvor selskapet selv behandler søknader om lån til en av dets styremedlemmer.

Det er heller ikke tillatt for et styremedlem å gi informasjon til en enkelt aksjeeier, som går på bekostning av de andre aksjonærene.

2.3.2 Aksjeselskap - ASA

ASA og AS har mye av den samme lovgivningen, her skal vi allikevel gå igjennom noe av det som er forskjellig.

Størrelsen på styret i ASA-selskaper skal alltid være på minst tre medlemmer. Dersom bedriften har bedriftsforsamling skal det være fem. Altså en viss forskjell til AS som kan ha færre enn tre, men dette er rimelig fordi ASA-selskaper normalt har betydelig større omsetning enn tre millioner. Dette betyr også at daglig leder ikke kan velges til styreleder i et ASA-selskap.

ASA-regelverket går også lengre når det gjelder selve sammensetningen av styret, ved at det kreves en lovbestemt kvinneandel. Denne gjelder fra små styrer på tre medlemmer, og helt opp til store styrer med over 10 medlemmer. Ved over 10, skal kvinneandelen være på 40 %.

2.4 Corporate Governance

Begrepet Corporate Governance (CG) lar seg best oversette til Eierstyring og Selskapsledelse (ES). Siden flere forskere og institusjoner har gitt ulike vurderinger og definisjoner av begrepet, varierer betydningen litt. Shleifer og Vishny (1996) hevder blant annet at ES i all hovedsak handler om hvordan leverandører av kapital sikrer seg, for å få avkastning på sine investeringer.

Oslo børs har følgende definisjon av CG/ES:

”Corporate Governance dreier seg i stor grad om mekanismene i triangelet mellom eiere, styret og ledelsen i et selskap. I en noe videre forstand handler Corporate

Governance også om forholdet til andre enn eiere så som ansatte, kreditorer, lokalsamfunn og andre som selskapene har sitt forhold til.”

Det finnes langt flere definisjoner enn disse to, men ingen av dem spriker spesielt mye fra hverandre. Noen definisjoner fokuserer mye på investorene, mens andre fokuserer mer på selskapets ”stakeholders”, dvs alle interessentene rundt selskapet (ansatte, kunder, leverandører etc). Man kan på grunnlag av dette hevde at den generelle betydningen av ES, er å sikre en bedriftsledelse som handler til det beste for alle interessenter, med hovedfokus på eierne.

2.4.1 Hvorfor Corporate Governance

Etter alle finansskandalene som har forekommet i de senere år, både i Norge og i utlandet, har det blitt et større fokus på at selskaper skal ha en ”god corporate governance”. Med dette menes det at selskapets styre skal sørge for at selskapet gir god avkastning, langsiktig verdiskapning og ivareta aksjonærenes verdier. Spesielt når det gjelder korrupsjon, har det for internasjonale selskaper blitt stadig viktigere å ivareta en god standard for CG på tvers av landegrensene (Luo 2007). Selv om det i enkelte land er mer akseptert med f.eks bestikkelser, betyr ikke det at et Norsk-kontrollert multinasjonalt selskap burde begi seg ut med slikt. Det kan fort skade omdømmet i hjemlandet, og i andre land hvor bestikkelser ikke er like akseptert.

2.5 Rolleforståelse

Rolleforståelse kan defineres som: ”*Ett sett med spilleregler for hvordan hvert enkelt styremedlem skal, kan og bør forholde seg, for å få til et godt og meningsfylt arbeid*” (Søland 2006).

2.5.1 Styrets gode hjelpere

Selv et bredt sammensatt styre av kompetente personer, vil vanskelig kunne ivareta alle oppgaver uten bistand fra andre aktører i og rundt bedriften. Eksempler på slike aktører er intern revisor, daglig ledelse, revisjonskomité og kontrollkomité (Noreng 2004).

Intern revisjon er i motsetning til ekstern revisjon, ikke et lovpålagt kontrollverktøy. Dette gjelder for de fleste små og mellomstore tiltak. Det finnes dog unntak. Alle børser er eksempelvis pålagt å ha intern revisjon. En av internrevisjonens viktigste oppgaver, er å sørge for at selskapet har en risikostyring og internrevisjon som fungerer i praksis. Internrevisjonen skal også gi råd om hvordan risikostyringen eventuelt kan forbedres.

Den daglige ledelsen skiller seg primært fra styret ved at den skal "sørge for" at ting skjer, i motsetning til styrets "påse" at ting skjer. Det er slettes ikke gitt at det etableres et godt forhold mellom styre og daglig ledelse i alle situasjoner. Det er derfor et av styrets viktigste oppgaver å finne fram til en god daglig leder, som rapporterer riktig informasjon til rett tid. For å forhindre misforståelser og uheldige situasjoner, er det en stor fordel at rollefordelingen mellom styret og den daglige ledelsen er godt avklart på forhånd. Det gir både forutsigbarhet, og trygghet (Noreng 2004).

Revisjonskomitèen er et relativt nytt kontrollorgan i Norge. Den er et underorgan til styret, og styret delegerer da visse av sine oppgaver til denne komiteen. Primæroppgaven for en slik komité vil være å overvåke virksomhetens regnskapsrapportering, se til at ledelsen har en effektiv regnskapsprosess, samt opprettholde en god kvalitet på denne. Komiteens sammensetning bør være av personer som kan utøve uavhengig og objektiv overvåkning av virksomhetens finansielle rapportering.

2.5.2 Styreleders rolle

Styreleders rolle er styrets viktigste. I aksjeselskaper blir styrelederen valgt av generalforsamlingen, som er bedriftens øverste styringsorgan. I ansvarlige selskap er det derimot styret selv som velger hvem som skal være styreleder. Styrelederen har det overordnede ansvaret med å påse at styret overholder sine gjøremål. Dersom styrelederen "sover" kan resten av styret også "sovne" (Huse 2004).

2.5.3 Styremedlemmenes rolle

I følge Huse (2007), kan styremedlemmer primært deles inn i to kategorier:

- *Frittstående styremedlemmer*
- *Styremedlemmer med eierinteresser*

Frittstående styremedlemmer kan igjen deles inn i to grupper:

- *Konsulenter*
- *Profesjonelle styremedlemmer*

Begge gruppene innenfor frittstående styremedlemmer, er eksterne aktører og blir valgt inn i styrene på bakgrunn av deres kompetanse. Konsulenter eller bedriftsrådgivere velges ofte inn i styrene når selskapet står overfor en krise, og skal hurtig kunne bidra med å bedre selskapets situasjon. Profesjonelle styremedlemmer er personer som har styreverv som sitt levebrød. Disse velges som regel inn før selskapet havner i en krise. Dette er personer som blir valgt inn for å styrke et selskaps styre med ønsket kompetanse. I motsetning til frittstående styremedlemmer, finner man også styremedlemmer med eierinteresse i selskapet. Mens frittstående styremedlemmer i større grad klarer å være objektive i deres beslutninger, kan dette være mer problematisk for styremedlemmer med eierinteresser. Dette trenger dog ikke være negativt.

2.5.4 Forholdet mellom styret og daglig leder

Styret skal selv tilta sin egen rolle, noe som også gjelder for daglig leder. I dette begrepet ligger det at verken styret eller styreleder kan diktere hvordan man skal utspille sin rolle, enten som styremedlem eller som daglig leder. Derimot er det vanlig for styret å utforme en instruks som styremedlemmer og daglig leder må forholde seg til. En slik instruks er hensiktsmessig på to måter. For det første får vedkommende en retningslinje for hvilke fullmakter man skal forholde seg til. Hvilke beslutninger kan man ta alene og hvilke beslutninger må først tas opp med styret, vil være typisk å ha med i en slik stillingsinstruks. For det andre vil en stillingsinstruks "tvinge" styret selv til å gjennomgå eller sette seg inn i daglig leders arbeidsoppgaver. Dette vil kunne være en avgjørende faktor for hvordan samarbeidet mellom styret og daglig leders skal fungere.

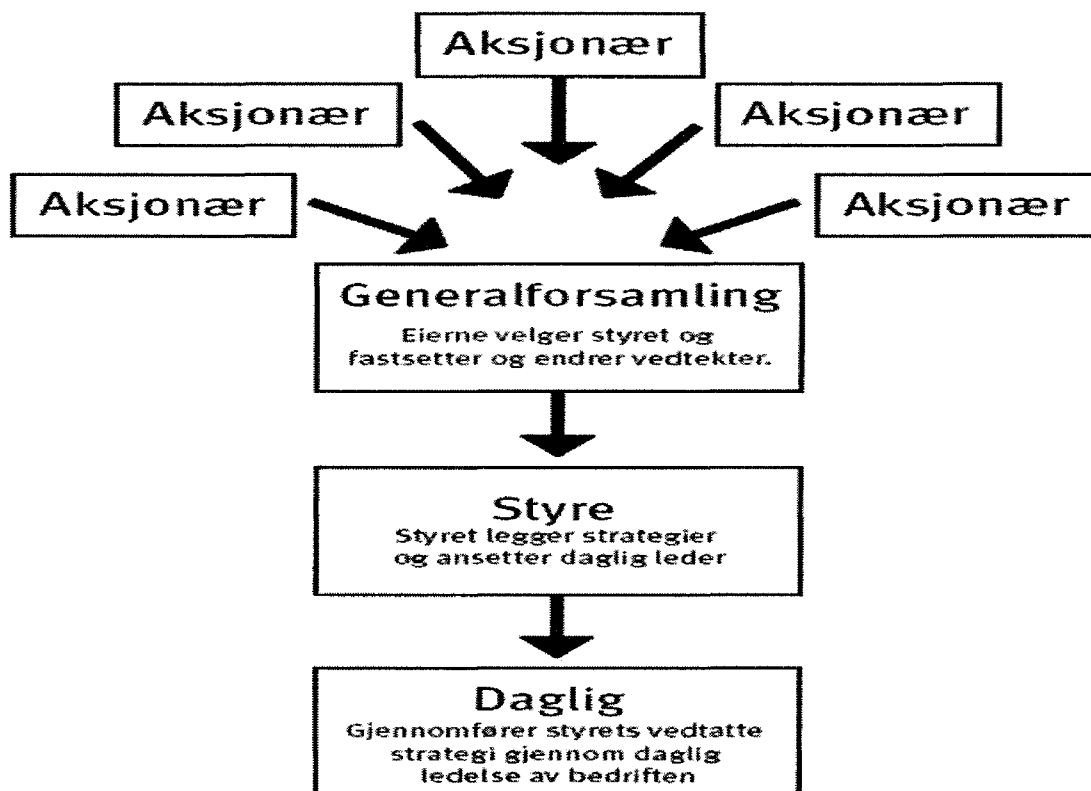
2.6 Styrets oppgaver

Styret i allmennaksjeselskaper er valgt av generalforsamlingen, som representerer eierne. Formålet med et selskapsstyre er å ivareta eiernes interesser og påse at virksomheten driftes på mest mulig økonomisk forsvarlig måte. Styret er etter generalforsamlingen, virksomhetens øverste beslutningsorgan. Men i prinsippet er generalforsamlingens eneste oppgave å velge et styre, samt fastsette og eventuelt endre selskapets vedtekter.

Utover dette overtar styret i selskapet beslutningsmyndigheten på vegne av aksjonærene. Styret skal legge strategi for at bedriften når sin fastsatte langsiktige mål. For å håndtere den daglige driften skal styret også ansette en daglig leder, som skal lede bedriften innenfor gitte retningslinjer (stillingsinstruks), som er utarbeidet av styret. Et vesentlig poeng er at styret skal "styre" bedriften, ikke lede den og involvere seg i særlig stor grad i detaljene rundt daglig drift. Styrets rolle bygger på at man fungerer som en samlet enhet inne på styrerommet. Utenfor og alene har ikke styremedlemmene noen formell makt. Styret må dermed utøve sin makt gjennom styrerommet og daglig leder. Styrets oppgaver kan oppsummeres med følgende punkter (Huse 2007):

- *Sørge for forsvarlig organisering av virksomheten*
- *Fastsette mål, strategier, planer og budsjetter for selskapets virksomhet.*
- *Holde seg orientert om bedriftens økonomiske situasjon, vedrørende regnskap og formue forvaltning.*
- *Vurdere den økonomiske situasjonen en gang i kvartalet*
- *Iverksette de undersøkelser det finner nødvendig, for å kunne utføre sine oppgaver*
- *Ansette eventuelt avsette daglig leder*
- *Godkjenne investeringer, driftsbudsjett, organisasjonsplaner, markedsplaner, produksjonsplaner og utviklingsplaner av betydning*
- *Kontrollere selskapets drift gjennom resultatregnskap, likviditetsrapporter, driftsrapporter, markedsrapporter og – planer*
- *Være støttespiller og rådgiver for daglig leder*

Modellen under viser hvordan de forskjellige selskapsorganene står i forhold til hverandre



Figur 2.1 forholdet mellom aktørene i et selskap (Sander 2005).

Ifølge Huse (2007) kan styrets oppgaver deles inn i tre hoveddeler.

1. *Styrets strategioppgaver*
2. *Styrets kontrolloppgaver*
3. *Styrets serviceoppgaver*

2.6.1 Styrets strategioppgaver

Huse hevder at strategioppgavene muligens er de viktigste, samtidig som de er de mest forsømte. Hensikten med en strategiplan for virksomheten, er å lage et rammeverk slik at de involverte beslutningstakerne kan fatte sine beslutninger uten at de kommer i konflikt med hverandre. Den skal også være fremtidsrettet, slik at bedriften til ikke blir stående i ro, men derimot utvikle seg (ekspandere, styrke sine markedsposisjoner, økt overskudd etc.) og samtidig forsette å være konkurransedyktig.

Man kan dele strategi inn i to deler, foretaksstrategi og virksomhetsstrategi.

Foretaksstrategi bestemmer elementer som forretningsidè, visjon, korte og langsiktige mål, misjon, i tillegg til valg av produktsortiment og valg av marked.

Innefor virksomhetsstrategien skal det fastslås hvordan bedriften skal posisjonere seg i forhold til konkurrenter ut ifra hvilke produkt man har valg og hvilket marked man opererer i. Her skal man prøve å utnytte bedriftens konkurransefortrinn.

At styret er involvert i strategiutviklingen gir styret to fordeler.

- *Bedre mulighet til å påvirke og styre selskapets atferd*
- *Bedre kreativitet i strategiutviklingsprosessen*

Ettersom styremedlemmer ikke nødvendigvis har bakgrunn fra den aktuelle bransjen, så vil pkt 1 være en måte for å lettere sette seg inn i bedriftens virke. Styret vil da kunne få flere referansepunkter å forholde seg til når beslutninger skal tas.

2.6.2 Nivåer for styrets strategiarbeid

Huse (2007) deler styrets strategiengasjement inn i tre forskjellige nivåer.

- *Legitimering*
- *Revidering og godkjenning*
- *Styring*

Etter flere større bedriftsskandaler, i inn - (Finance Credit, Sponsorservice, Nedre Romerike vannverk) og utland (Enron, WorldCom, Parmalat), er det blitt rettet et større fokus på styrets faktiske involvering og engasjement i virksomheten. Det forventes i større grad at styrene tar større del i arbeidet med den daglige ledelsen. Ikke at styrene nødvendigvis skal påta seg daglig leders arbeidsoppgaver, men heller fokusere på at daglig leder faktisk er i stand til å gjennomføre jobben han er satt til. Det vil med andre ord si at daglig leder må ha konkrete planer og tiltak, som skal til for å nå bedriftens langsiktige målsetninger.

Ettersom styret er bedriftens øverste styrende organ etter generalforsamlingen er det naturlig at styret tar større ansvar med å kontrollere den daglige driften. Et av de viktigste kontrollpunktene et styre bør ha oversikt over, er nettopp hvilke vurderinger som ligger bak daglig leders beslutninger. Her vil markedsmuligheter, investeringer i kompetanse og investeringer av bedriftens ressurser være naturlige punkter som kan brukes av styret, for å danne seg et inntrykk av daglig leders beslutningsgrunnlag.

2.6.3 Samspill mellom styre og ledelse

For å få til et mest mulig effektivt samspill mellom styret og daglig ledelse, vil det være naturlig at styret spiller en aktiv rolle i kreativitets- og styringsfasene. Daglig leder må derimot ta større del i gjennomføringsfasen, for at denne skal bli så effektiv som mulig. Begge parter vil oppleve gjensidig avhengighet av hverandre, spesielt med tanke på tillit. For at styret skal kunne foreta en mest mulig grundig vurdering og fatte en mest mulig ”korrekt” beslutning vil styrets sammensetning være av avgjørende betydning. Baysinger og Hoskisson (1990) argumenterer for at styremedlemmenes tid og engasjement er viktige for hvilke saker som diskuteres, og hvilke beslutninger som fattes. Forskjellig vektlegging av kontroll vil medføre forskjellige resultater av strategiske beslutninger. Etersom styret er valgt av eierne, vil deres risikoprofil gjenspeiles i styrets beslutninger. Det vil si at styret aktivt arbeider ut ifra et eierperspektiv. Dette kan være avvikende i forhold til daglig leders beslutninger.

2.6.4 Styrets kontrollopgaver

Ved vurdering av daglig leders beslutninger og atferd, har styret en rekke ”styringsverktøy”, som de kan bruke til å vurdere den daglige driften. Regnskaper, budsjetter, kvartalsrapporter er typiske dokumenter, som styret kan bruke til å skaffe seg tilstrekkelig informasjon, for å holde seg orientert over den økonomiske situasjonen og hvordan selskapets verdier blir forvaltet. Dette gir også styret mulighet til å kontrollere om bedriften når sine planlagte mål eller resultater.

I tillegg til å ha kontroll på det økonomiske, skal styret også ivareta selskapets helse, miljø og sikkerhet (Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter)¹. Huse (2007) hevder at dette ofte kan bli prioritert etter finansielle resultater. Videre hevder Huse at styrene i større selskaper er mer involvert i HMS tiltak enn styrene i mindre selskaper.

¹ <http://www.lovddata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19961206-1127.html>

2.6.5 Styrets serviceoppgaver

Begrepet ”styrets serviceoppgaver”, kan også kalles ”styrets muligheter til å bistå”. Dette betyr at styret skal bruke sine nettverk og kompetanse på en best mulig måte for virksomheten. ”*Dropp konsulenten – bruk styret!*” (Huse, 2007). I små – og mellomstore bedrifter vil investeringer i ”gode” styremedlemmer kunne være en investering som gir god avkastning. Styremedlemmer, som føler tilhørighet, samtidig, som de står ansvarlig ovenfor selskapet kunne være billigere enn ”ansvarsløse” konsulenter. For banker, som skal kredittvurdere selskapet, vil styret bli sett på som avgjørende. Et styre som er ”fornuftig” sammensatt av personer med relevant kompetanse, vil kunne styrke selskapets kredittverdighet. I motsatt tilfelle vil det slå negativt ut. Som nevnt ovenfor vil kontrollfunksjonene til styret være der for å kontrollere daglig leders daglige drift av selskapet. Under serviceoppgavene vil det motsatte være tilfelle.

Her skal styret i følge Mintzberg ((1993) Huse (2007, side 86) fungere som:

- *Rådgivning til den operative ledelsen*
- *Representativ medvirkning – kooptering*
- *Etablering av nettverk og legitimering av selskapet i omgivelsene*

2.6.6 Styret som rådgiver

Daværende styreleder i UNI Storebrand, Torleif Borge, hevdet overfor NRK at som styreleder skulle han ”*først og fremst være rådgiver og inspirator for den daglige ledelsen*” (Huse 2007). Styrer som praktiserer denne rådgivningsoppgaven, blir ofte typologisert som konsulentstyrer. Dette gjelder ikke bare innenfor fagfelt, men også som emosjonell støtte. Rådgivningen kan deles inn i to deler; en kalt spesialrådgivning hvor fagfelt som juss, teknologi, finans og lignende går under. Den andre kalles for generalistrådgivning, og omhandler fag som ledelse, strategi og økonomistyring.

Under spesialrådgivningen vil styret kunne hjelpe til med konkrete spørsmål og/eller svar, hvor det kreves presis kunnskap. Her vil det være naturlig at styret innehar denne

kompetansen, ettersom dette er kunnskap, som krever presise svar. Det argumenteres også for at dette bør være styremedlemmer, som representerer eierinteresser. I små – og mellomstore selskaper vil det vær en fordel med styremedlemmer, som innehar relevant kompetanse innenfor disse fagfeltene, dersom selskapet har sin kjerneaktivitet som omhandler dette.

Generalistrådgivningen tar mer for seg spørsmål som kan diskuteres og hvor styret og daglig leder kan komme frem til en felles beslutning, uten at dette nødvendigvis vil være et spørsmål med et fasitsvar.

Når det gjelder emosjonell rådgivning, hevdes det at å være bedriftsleder er en ensom tilværelse. De skal ha kontroll på bedriften, og står også med det øverste ansvaret når det gjelder den daglige driften. Med det menes at bedriftsledere har veldig få å betro seg til. Mange vil kunne hevde at de finner det problematisk å gå til ansatte, eiere eller eventuelt å ta med seg problemene hjem. I den sammenheng, kan personer i styret fungere som fortrolige samtalepartnere. I mange tilfeller kun som en ”lytter” som ikke nødvendigvis vil være i stand til å bistå med praktiske løsninger (Huse 2007).

2.7 Styrevarianter

2.7.1 Styrets Nettverksoppgaver

En vanlig inndeling av nettverksoppgavene er kooptering og legitimering.

Kooptering eller representativ medvirkning bygger på at nettverk som etableres gjennom styrene kan ha stor betydning i forhold til eksempelvis finansiering. Kooptering betyr å innlemme nettverket sitt tettere til virksomheten. Styret knytter sterkere bånd med utenforstående aktører. Dette kan være leverandører, investorer eller andre nåværende og fremtidige samarbeidspartnere. Fordelen med denne formen for nettverkstilbøyning er at man skaffer stabilitet, trygghet og forutsigbarhet innenfor eksempelvis finansiering og leverandører. Derimot vil noen hevde at binder man seg for tett til slike partnere, vil man

kunne oppleve bakdeler også. En naturlig konsekvens av tettere samarbeid er at begge parter stiller krav til hverandre. Man opplever begrensninger av en tidligere friere handlefrihet, etter hvert som elementer i nettverket blir kooptert og utenforstående får muligheten til å stille spørsmål og å utøve innflytelse overfor styret.

Borch og Huse (1994) nevner videre at styremedlemmene vil kunne supplere med uformelle nettverk. Det vil si å sikre bedriften et større nettverk, som døråpnere for virksomheten ved en senere anledning. Finansiering nevnes som et eksempel på hvordan slike uformelle nettverk kan benyttes.

Legitimering vil si at styret fokuserer heller på hvem styremedlemmene er, enn hva de faktisk gjør. Det betyr at man heller velger inn medlemmer med kjente navn og velrenommerte navn, enn mer ukjente personer, som godt kan være bedre kvalifisert for styrerollen.

2.7.2 Styrevarianter - Tante, barbar eller klan

Huse (2007) mener at man primært kan dele styret inn i tre kategorier.

I Tantestyret fyller kun medlemmene en formell rolle. Det blir sett på som et nødvendig onde for bedriften at de er der, og styrets medlemmer har strengt tatt ingen praktisk betydning. Tantestyrene er ofte ledelsesdominerte, som betyr at de lar daglig ledelse avgjøre saker som ellers ville blitt behandlet i styret. Styrene brukes til de formelle oppgavene, mens daglig leder i større grad overtar som selskapets beslutningstaker. I slike styret er kompetansenivået ofte veldig lavt, noe som er med på å forsterke daglig leders mulighet til å dominere selskapets beslutninger uten å måtte gå gjennom styrerommet.

Barbarstyret representerer eksterne interesser og kan anse seg som uavhengige fra daglig ledelse. Dette kan ofte føre til at styret og daglig ledelse havner på kollisjonskurs ved at styret involverer seg i for stor grad i ledelsens daglige drift av virksomheten. Her tas det

lite hensyn til hvordan daglig ledelse løser sine arbeidsoppgaver. På den måten kan det hevdes at styret opptrer barbarisk overfor daglig leder.

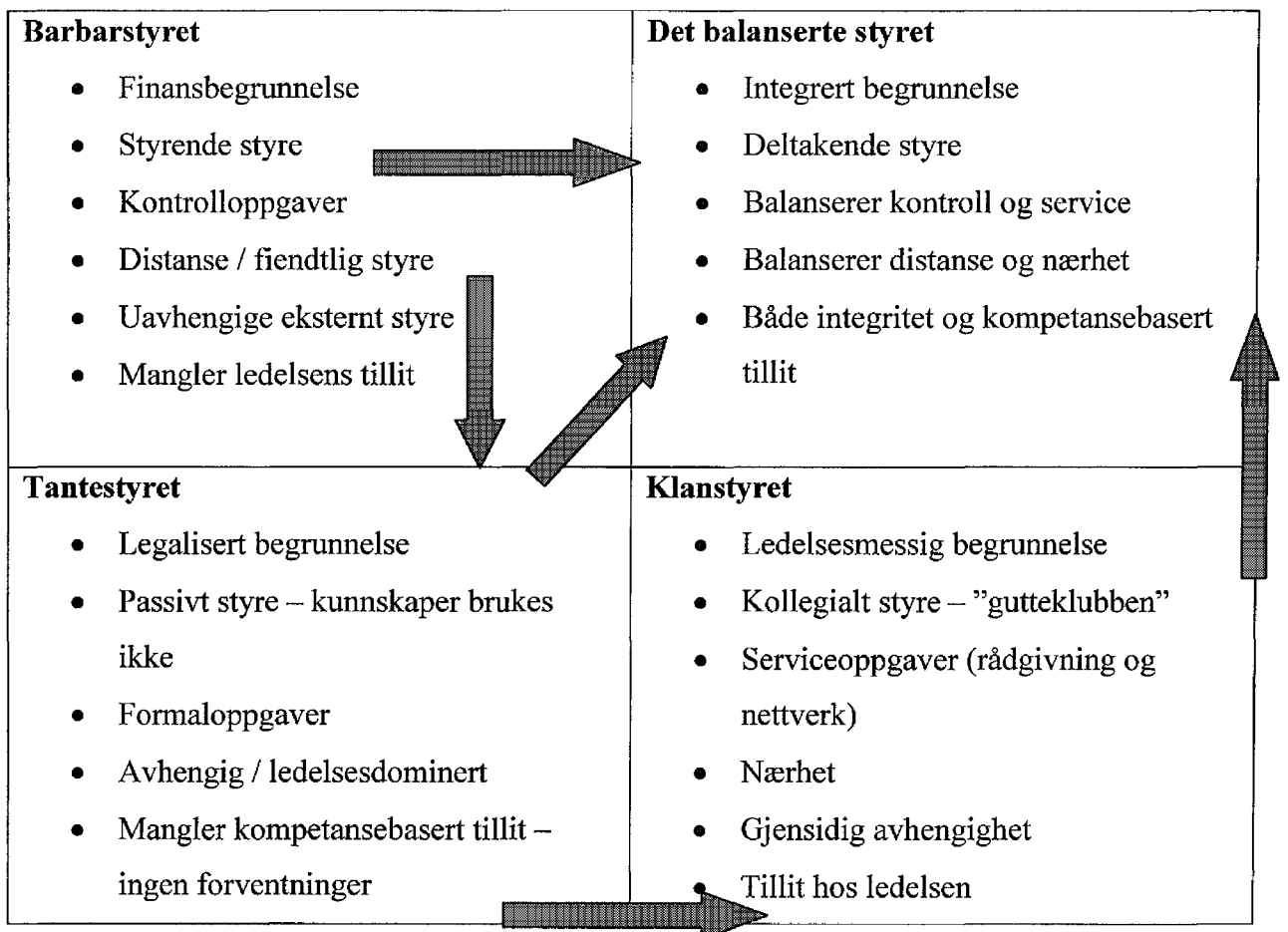
Klanstyrer er en betegnelse på styrer med tette relasjoner til daglig ledelse. Her streber begge parter med å hjelpe hverandre. Dette er en form for styre hvor ledelse og styre omgås mye sammen. Dette gjelder den sosiale kontakten, men også det å benytte seg av hverandres forretningsnettverk. I slike styrer vil det kunne oppstå situasjoner hvor sosiale relasjoner kan komme foran selskapets interesser.

2.7.3 Det balanserende styret

I modellen under ser man at alle tre ”styreformene” går mot det balanserte styret. Denne type styre har en integrert begrunnelse, hvor man balanserer argumenter med økonomisk, juridisk, samt ledelses- og strategilitteratur. I tillegg balanserer det kontroll og service oppgavene med distanse og nærhet til oppgavene. Det vil si at styret bistår daglig ledelse med hjelp der det trengs, samtidig, som styret opprettholder en viss distanse mellom seg og daglig ledelse. Denne type styrer er både integritetsbasert og kompetansebasert og vil dermed kunne oppnå tillit blant andre interessenter, eksempelvis eiere, ansatte, kunder, etc. I et balanserende styre vil kompetanse være et nøkkelord. Dette gjelder ikke bare styremedlemmenes egen utdanning innenfor et fagfelt som økonomi eller jus, men også innenfor rekruttering, evaluering, åpenhet og ansvarliggjøring.

På neste side illustreres forskjellene mellom de ulike styrevariantene.

Pilene som peker mot det balanserte styret indikerer at de andre styreformene er på "vei" mot et mer helhetlig styreorgan, hvor man kombinerer de "beste" elementene fra hver type styre med hverandre.



Figur 2.2 oversikt over de ulike styrevariantene (Huse 2007).

2.7.4 Styrer og kriser

Ulike kriser, krever ulike reaksjoner fra styret.

Tantestyret er som nevnt tideligere, det passive formalstyret. "Den som tier, samtykker" heter det, og i slike tilfeller kan tantestyret passe bra inn. Manglende kunnskaper kan være en årsak til at styret opptrer passivt og kun er satt sammen for å utfylle en formell lovpålagt rolle. Ved kriser vil styrets manglende kompetanse bli mer "synlig" utad, noe som kan være med på å forsterke krisen ytterligere. I tantestyrene er ofte daglig leder den som er best skikket til å håndtere en krise.

Barbarstyret vil i motsetning til tantestyret være mye mer kontrollorientert. Denne type styre er det størst behov for ved indre og gradvise kriser. Spesielt når det gjelder økonomiske kriser vil barbarstyret være mest effektivt. Her opptrer styret som en barbar for å kunne oppnå ønsket effekt. Her kan daglig leder risikere å bli motarbeidet, overkjørt og i verste fall risikere å bli kastet av et svært bestemt styre.

Klanstyrer vil derimot fungere best hvis det oppstår ytre, gradvise kriser. Uansett fremtidsutsikter og markedsprognoser, vil et klanstyre være optimistiske. Dette kan skyldes reell tro på en snarlig løsning i markedet, eller det blir mer et kunstig spill, for å berolige eiere og kreditorer. Huse (1992) hevder at klanstyrer ofte oppstår blant konkursbedrifter.

Med aktive styrer hevdes det av Huse at de først og fremst forekommer blant konkursinnberetningene, hvor man opplevde ytre ikke-gradvise kriser. I disse styrene arbeides det aktivt og det brukes mye tid og ressurser blant styremedlemmene for å finne gode løsninger. Det er ikke usannsynlig at slike bedrifter hadde gått konkurs på et tidligere tidspunkt dersom styrene hadde vært mindre aktive.

I figuren under illustreres styrkene/svakhetene mellom de ulike styrevariantene.

Barbarstyrer <ul style="list-style-type: none">• Indre/gradvis krise• Kontrollorienterte• Syns ikke å fungere i små bedrifter	Aktive styrer <ul style="list-style-type: none">• Ikke - gradvis krise• Både kontroll og service
Tantestyrer <ul style="list-style-type: none">• Passive, formalstyrer• Den vanligste situasjonen	Klanstyrer <ul style="list-style-type: none">• Ytre/gradvis krise• Service – orienterte• Forholdsvis store styrer

Figur 2.3 oversikt over egenskapene til de ulike styrevariantene.

2.8 Styrets Egenskaper

2.8.1 Egenskapene til et godt styre

I en artikkel i Magma (Nr. 3 2009), har fagredaktør Arne Selvik utarbeidet en oversikt over det han mener kjennetegner de beste styrene. Oversikten må riktig nok betraktes som veiledende, fordi den avhenger av hvilken fase bedriften er i, og ikke minst hva slags størrelse og kompleksitet den har. De mest vesentlige momentene er allikevel som følger:

- *At styret prioriterer strategiarbeidet, og har deler av det på dagsorden i alle møter.*
- *Stimulerer til avansert mangfold, utover kjønnsforskjeller.*
- *Trener på håndteringen av etiske dilemmaer*
- *Avklarer rollene til styreleder og daglig leder, gjerne gjennom en såkalt rolleforhandling.*

- *Ha årlig evaluering av styrearbeidet, ved hjelp av uavhengig faglig ekstern ekspertise.*
- *Tar lærdom av evalueringene, endrer arbeidsform og fornyer sammensetningen.*

Listen er utarbeidet med bakgrunn i en serie av styreevalueringer de siste årene, samt med basis i flere av artiklene i magma.

2.8.2 Styrekultur

Begrepet styrekultur kan utdypes nærmere ved å se på styret som et team. For å sette sammen et bra team, bør man ta for seg følgende egenskaper: Critical attitudes, creativity, cohesiveness, commitment, og cognitive conflicts som Huse (2007) skriver om i sitt studie av "Det verdiskapende styre".

- Critical attitudes/kritiske holdninger henviser til det å stille kritiske spørsmål til den informasjonen som blir framlagt av daglig leder på styremøter, og innebærer også at man finner fram informasjon utover det som presenteres fra ledelsen. Kritiske holdninger og uavhengighet, er nært tilknyttet!
- Creativity/Kreativitet viser til at det i styrerommet kan komme fram kreative forslag så vel som løsninger på ulike problemer.
- Cohesiveness/samhørighet er på mange måter det sosiale limet som får styremedlemmene til å holde sammen, hjelpe hverandre og se fram til neste styremøte. I begrepet ligger det at et sammensveiset styre hvor medlemmene har tillit til hverandre, vil det være lettere å dele kunnskap uten å måtte tenke på eventuelle negative konsekvenser.
- Commitment/forpliktelser innebærer at det innad i styret settes krav til atferd og standarder. Med dette menes at det ikke kun er nok å ha kunnskap for å sitte i et styre, man må også ha evne til å formidle denne kunnskapen.

- Cognitive Conflicts/kognitive konflikter henspiller på mangfold. Det vil ofte være en fordel at styrets medlemmer har ulike bakgrunn og dermed ulike oppfatninger om hva som er viktig, samt at man resonnerer forskjellig.

Studiet som Huse m.fl har gjennomført, viser at de overnevnte egenskapene er viktige faktorer for å ivereta sentrale styreoppgaver som rådgivning, nettverksbygging, strategisk ledelse og intern kontroll.

2.8.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjennomgått relevant teori. Vi ser at det å inneha verv som styremedlem er forbundet med mange ulike hensyn. Spesielt viktig er det å ha tilstrekkelig uavhengighet i forhold til ledelsen.

3.0 Metode

I det følgende kapitlet skal vi redegjøre for vårt valg av metode for å løse vår problemstilling. Vi vil utdype vår valgte problemstilling, definere metodebegrepet, samt gi en beskrivelse av de metodevalg vi har benyttet oss av.

3.1 Forskningsspørsmål

Problemstillingen vi har valgt, "*Tre Norske tabbestyrer, hva har de felles?*", setter fokus på tre kjente Norske finansskandaler. Rolleblanding og interessekonflikter er negativt ladede ord, spesielt når de settes i sammenheng med personer som skal forvalte verdiene i et selskap de selv ikke eier. Personlig egeninteresse kan fort komme foran selskapets beste i slike situasjoner. Det vi har valgt å gjøre, er å sette søkelyset på noen få utvalgte Norske selskaper hvor "ting har gått galt". Vi vil se på hvordan bedriftenes styrer var satt sammen på det tidspunktet hvor ting sklei ut, samt forsøke å identifisere hvilke andre

roller styremedlemmene i disse selskapene hadde samtidig. Formålet er å finne eventuelle likhetstrekk blant disse tre styrene på konkursdato.

3.2 Metodebegrepet

Samfunnsvitenskapelig metode handler om å innhente informasjon fra virkeligheten, og om å analysere denne på en slik måte at den forteller oss noe. I følge av det greske ordet *methodos*, betyr metode å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et. al 2004).

Mye av poenget med å benytte vitenskapelig metode som grunnlag for forskning, er at dataene innsamles, bearbeides og analyseres på en slik måte at de er sammenlignbare med andre undersøkelser rundt samme tema, og at de kan etterprøves.

Det er primært to tilnærminger til vitenskapelig metode, kvalitativ og kvantitativ.

Som det framkommer av navnet, er kvalitativ tilnærming rettet mer mot en grundigere undersøkelse av fenomenet. Man foretar en utvelgelse av noen få undersøkelsesenheter, og går i dybden på disse. Denne tilnærmingen er ofte brukt ved forskning på temaer man vet lite om fra før.

En kvantitativ tilnærming fokuserer mer på å telle opp fenomener for å kartlegge deres utbredelse. Dette kan f. eks gjøres gjennom en spørreundersøkelse, hvor formålet er å spørre en stor gruppe personer en serie spørsmål, som de deretter krysser av for.

Disse to tilnærmingene er tradisjonelt atskilte begreper, men er allikevel ikke så uforenelige som det kan se ut som. En forsker kan godt kombinere begge tilnærmingene i en og samme undersøkelse.

3.3 Forskningsdesign

Vi har valgt en tilnærming hvor vi fokuserer hovedsaklig på tre utvalgte Norske bedrifter, nærmere bestemt Finance Credit, Sponsor Service og Nedre Romerike Vannverk. Vi har gått i dybden på disse, for å finne ut av hvordan styrene var sammensatt på det

tidspunktet selskapet gikk under. Et av de viktigste verktøyene vi har i denne sammenhengen, er konkursborrapportene. Vi har vært i kontakt med advokatkontoret Wikborg Rein for FC rapporten, og Selmer for SS rapporten. NRV gikk riktig nok ikke konkurs, men der foreligger en detaljert granskningsrapport som vi fant på NRVs hjemmeside. Vi har forøvrig hatt sporadisk kontakt med Bjørn Olav Jahr og Lars-Erik Nygaard som begge er journalister, og har gått i dybden på henholdsvis FC og SS sakene.

En slik tilnærming lar seg gjennomføre ved å benytte en casestudiedesign, hvor analyseenhetene da blir de tre overnevnte bedriftene. Vår studie kan sies å være eksplorativt og forstående, i og med at vi ønsker en bedre forståelse av styrekulturen blant disse selskapene.

Yin (1994) mener at fem komponenter er spesielt viktige ved gjennomføringen av caseundersøkelser:

- *Casedesign er best egnet for "hvordan" og "hvorfor" spørsmål.*
- *Man bør ha gjort seg opp noen tanker eller antagelse på forhånd, som da legger grunnlaget for den videre undersøkelsen*
- *Analyseenhetene kan være individer eller sosiale settinger*
- *Sammenhengen mellom data og antagelsene, dvs. hva gjør vi når de nødvendige data er innhentet? Yin opererer med to analysestrategier: Ën basert på teoretiske antagelser, og en annen basert på et beskrivende casestudium. Sistnevnte bør kun brukes dersom man ikke har noen antagelser på forhånd.*
- *Kriterium for å tolke funnene, dvs. hvordan vi tolker våre funn opp mot eksisterende teori.*

Yins komponenter innebærer at man kan beholde eksisterende teori, modifisere/videreutvikle den, eller bygge helt ny teori.

For vår del er et slikt forskningsdesign passende, fordi vi lurer på *hvordan* styresammensetningen påvirker selskapet, og vi har *antagelser* om hvordan vi *tror* det

gjør det. I vårt tilfelle blir *styrerrommet* den *sosiale settingen* som skal undersøkes. Vår analysestrategi blir av den mer *beskrivende* varianten, i og med at de antagelser vi hadde i starten ikke hadde sitt utspring i konkret teori, men snarere i våre egne hoder.

Denne beskrivende varianten egner seg godt fordi vi ikke selv besitter styreeerfaring, og er sånn sett outsiders til "styreverdenen". Vår vektlegging er derfor å gjengi den sosiale virkeligheten som våre forskningsobjekter opererer i, best mulig.

3.4 Datainnsamling

Vår datainnsamling er i stor grad basert på litteraturstudier, dvs. mye dokumentanalyse av i hovedsak bøker og artikler på nett som da vil være sekundærdata. Vi har også hatt e-post korrespondanse med noen sentrale aktører rundt de forutnevnte bedriftene, hvor vi også har fått tak i gransknings og konkursborapportene for de tre analyseenhetene. Aktørene i denne sammenhengen har vært advokatkontorer til konkursboene, og to journalister.

En stor utfordring med en slik innsamlingsmetode, er at vi starter med en stor mengde ustrukturerte data vi må forsøke å få meningsinnhold ut av. Det heter seg at siden ord er fetere enn tall, kan de tillegges flere meninger, noe som gjør de vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med (Johannessen et. al 2004).

Gransknings og konkursborapportene er omfattende og kompliserte, og det er derfor vesentlig for oss å fokusere på de delene som helt spesifikt angår vår problemstilling.

3.5 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til dataene som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Begrepet er av kritisk betydning i kvantitative studier, men det er en heller variert oppfatning av hvordan det bør benyttes i kvalitative undersøkelser. Yin (2009) mener at begrepet også kan benyttes for kvalitative data, mens Cuba et. al (1985) mener

at kvalitative data bør undersøkes på en annen måte enn kvantitative data. For vår del vil vi ha som siktemål å styrke reliabiliteten så mye som mulig ved å gi en detaljert beskrivelse av framgangsmåten vår gjennom hele prosessen.

3.6 Validitet

På samme måte som for Reliabilitet er det også uenighet om hvordan dette begrepet bør benyttes for kvalitative data. Validitet kan defineres som "Måler vi det vi tror vi måler?" (Johannessen et. al 2004) innenfor kvantitative studier. Dette skulle tilsi at kvalitative studier ikke er valide fordi de ikke kan måles. Men, validitet i kvalitative studier er allikevel et relevant begrep, fordi det kan benyttes til å kontrollere om de funn man har, stemmer overens med formålet med studien, og om de reflekterer virkeligheten. Overførbarhet, eller ekstern validitet, kan være en metode å kontrollere dette på.

Dersom resultatene i denne undersøkelsen lar seg overføre til andre liknende undersøkelser, kan man si at vi har oppnådd en god validitet. Per dags dato vet vi dog ikke om tilsvarende/like undersøkelser.

3.7 Potensielle feilkilder

Siden en konkursborrapport er utarbeidet av fagpersoner med innsikt i de indre forholdene i bedriften, anser vi disse rapportene for ganske troverdige. Det er allikevel en viss fare for at enkelte fakta avviker litt fra den faktiske virkelighet, i og med at alle disse tre sakene er store og komplekse. Vi har etter beste evne forsøkt å supplere informasjonen fra disse rapportene med fakta fra andre kilder, først og fremst fra nettet.

4.0 Etikk

Vi har valgt å knytte FEM-delen av denne oppgaven til følgende problemstilling:

"På hvilken måte vil et svakt styre kunne skade selskapets kunder?". Dette kapittelet tar for seg en teoridel og en drøftingsdel, hvor vi bruker et konkret eksempel fra en av casene som illustrasjon.

4.1 Ulike beskrivelser av etikk

Prinsipiell etikk, deskriptiv etikk, normativ etikk, metaetikk, individualetikk, sosialetikk, teologisk etikk. Dette er alle varianter av ordet etikk, men med litt ulik betydning. Det finnes flere, men vi skal ikke gå detaljert inn i beskrivelsen av alle, bare gi en rask introduksjon av de mest vesentlige.

Ordene etikk og moral brukes hyppig og overlappende, både i debatter, avisinnlegg og andre fora. Siden ordene opprinnelig betydde det samme, er dette kanskje ikke så rart. Forskjellen ligger rett og slett i at "etikk" stammer fra et Gresk ord, "*ethos*", mens "moral" har sin bakgrunn i latin, "*mos*" (Heiene 2005). Det har allikevel i nyere tid blitt vanlig å karakterisere disse to ordene som forskjellige. *Litt forenklet kan man si at etikk er teorien, og moral er praksis.* Etikken er de tankene menneskene har om hva som er rett og galt, mens moralen er den faktiske atferden. Det er fullt mulig å ha en "god" etikk, og samtidig ha en dårlig moral.

Prinsipiell etikk handler først og fremst om å drøfte hvordan den normative etiske vurderingen bør finne sted. Prinsipiell etikk er en viktig del av *moralfilosofien*, som betyr den filosofiske refleksjonen over etiske og moralske spørsmål. Det er vanlig å skille mellom deskriptiv og normativ etikk i moralfilosofien. *Deskriptiv etikk* beskriver en person eller gruppes etikk og moral uten å ta stilling til den. *Normativ etikk* er en etikk som tar stilling til hva som er rett og galt. *Metaetikk* betegner en variant som stiller seg over eller ved siden av den normative og deskriptive etikken, og analyserer etisk språkbruk.

For at den etiske refleksjonen i en faglig kontekst skal henge sammen, har det etter hvert utkrystallisert seg noen grunnleggende normative teorier. Det vil si teorier om hvordan vi bør begrunne og argumentere i etiske spørsmål. To vanlige måter å dele disse inn i, er *deontologisk etikk* og *teleologisk etikk*. Hovedforskjellen på disse to, er at i deontologien står selve *handlingen* i sentrum, dvs at det spørres om handlingen er i pakt med eller i strid med grunnleggende etiske normer. På Norsk blir begrepet *pliktetikk* ofte benyttet om deontologien. For teleologiens del, er man opptatt av hva handlingen fører til, dvs hva som blir resultatet av den, og hva som er målet. Denne varianten er altså opptatt av om våre handlinger og etiske valg fører til et godt eller dårlig resultat. I Norge blir *formålsetikk* og *konsekvensetikk* ofte brukt som eksempler på teleologisk etikk (Heiene 2005).

4.2 Eksempel på etisk problemstilling

"Uansett hvor gode risikostyrings- og rapporteringsprosedyrer styret sørger for å innarbeide, vil de sjelden kunne kompensere for en ledelse med uetiske holdninger og feilaktige verdier". – (Noreng 2004)

Finance Credit markedsførte seg selv mot en rekke små og mellomstore bedrifter både i Norge og utlandet, hvor det ble tilbudt tjenester innen fakturaadministrasjon og inkassotjenester. Deres motto, "penger i arbeid", hentydet mot at FC alltid gjorde sitt ytterste for å drive inn utestående fordringer på vegne av sine klienter. På denne måten skulle disse småbedriftene avlastes fra å bruke mye tid på oppgaver som de med letthet kunne outsource til et selskap som FC.

Et eksempel på en slik småbedrift, er det lille rørleggerfirmaet "Skui Rør AS", eid og drevet av rørleggermester Yngve Bjerke. Bedriften omsetter for 3-4millioner i året, har god soliditet, og leverer alltid positive resultater. Det har seg allikevel slik at rørlegger Bjerke bruker stadig mer tid på oppgaver utenom kjernevirksomheten, blant annet puring på trege betalere. Høsten 2001, fikk dette firmaet besøk av en selger fra FC. Selgeren var svært så overbevisende om at nettopp FC var firmaet som kunne hjelpe i denne fortvilte

situasjonen. Det ble informert om at FC tok 25kr per faktura de administrerer, og at det av praktiske årsaker måtte være slik at all omsetningen i rørleggerfirmaet gikk gjennom FC til enhver tid. Dette lød noe usikkert ut for Bjerke, men da han ble lovet at alle klientmidler ble overført til en egen klientkonto som ingen har lov å tappe av, slo han seg til ro med dette.

I en periode på 4-5 måneder etter selgerens besøk, fungerte samarbeidet med FC noenlunde greit. Men så ble det vanskelig. Det ble etter hvert umulig å få utbetalt de klientmidlene han ble garantert stod trygt på en egen klientkonto. Ved et tilfelle ventet han på å få ut 250.000, men fikk bare 18.000. Han ringte og purret flere ganger, men måtte stadig snakke med nye saksbehandlere, og kom ingen vei. I mars 2002 får han via sin regnskapsfører nyss om en artikkel i kapital, hvor hans erfaringer med FC beskrives i detalj. I artikkelen er daglig leder for HMH Cement, Henrik Hellstrøm, blitt intervjuet. Her går det fram at han er i en situasjon temmelig lik den rørlegger Bjerke er i. Men Hellstrøm har i tillegg fått opplyst at de såkalte "trygt oppbevarte klientmidlene" hans, ikke lengre står på en klientkonto, men er blitt overført til en såkalt samlekonto. Hellstrøm er like frustrert som Bjerke, og sliter med få utbetalt det han har krav på. Han har rett og slett fullstendig mistet oversikten (Jahr 2005).

Disse to ganske så parallelle historiene, er bare to av mange liknende saker rundt FC på denne tiden. Klienter som har inngått et samarbeid med FC med det mål å øke likviditeten, samtidig som de kan fokusere helt og holdent på sin kjernevirksomhet, er det hundrevis av. Problemet er bare at de har inngått et samarbeid de vanskelig kan komme seg ut av. For rørlegger Bjerke er dilemmaet at han har 3 måneders oppsigelsestid, og en betydelig pengesum utestående fra FC. En oppsigelse av samarbeidet betyr at han kan risikere å miste dette beløpet. Samtidig har han ikke økonomiske eller tidsmessige ressurser til å gå til sak. Dette er kjernen i problemet. En rekke mindre aktører, for små til å gjøre noe reel trussel mot FC, har kommet i den situasjonen at FC holder pengene deres som gissel.

Hvem som viste hva i FC systemet er ikke godt å si. Sannsynligvis var flere av de ansatte like lite klar over hvordan det stod til med klientmidlene, som klientene selv. Det er allikevel på det rene at de to gründerne Stensrud og Kristoffersen, var meget klar over forholdene. De benyttet nemlig den store fordringsmassen i FC som påskudd for å ta opp flere og stadig større lån hos Norske banker. Lån som skulle benyttes til å kjøpe flere fordringer, ble i stedet ført inn i kontoer i utlandet.

Å drive foretning på denne måten kan i beste fall sies å være etisk tvilsomt. Her har man på mange måter omfavnet den etiske egoismen, som anser beslutninger som fremmer eget beste, for å være det beste for samfunnet som helhet (Heiene 2005). En slik tankegang ble først lansert av økonomen Adam Smith i 1776, som hevdet at egoisme er et godt ideal fordi det fører til økt velstand og rikdom i samfunnet. Begrunnelsen var den at dersom den enkelte har full frihet til å fremme egne interesser, ja da er sjansene størst for vekst og fremgang. Det spørs dog om rørlegger Bjerke mener at Stensrud og Kristoffersen egeninteresse virkelig var det beste for hans rørleggervirksomhet. Og det er nettopp her denne tankegangen kommer til kort. Den klarer ikke gi noe svar på hvordan man skal forholde seg i konfliktsituasjoner som dette. Man kan godt si at det er rasjonelt av Stensrud og Kristoffersen å arbeide for sitt eget beste, men det kan vanskelig forsvare den situasjonen som her har oppstått.

Siden styret er den aktøren som legger opp strategien for hvordan selskapet skal drives, virker det klart at styrets medlemmer har et ansvar for hvordan salgsstrategien skal gjennomføres. Dersom de godtok at FCs selgere gikk fram på denne måten, er det galt fordi de bevisst hat gått med på å sette selskapets kunder i en vanskelig situasjon. Dersom de ikke viste, eller bare rett og slett ikke brydde seg, er det like ille fordi det tilsynsansvaret styret har ovenfor ledelsen har sviktet fullstendig. At ett av disse scenarioene medfører riktighet er i alle fall sikkert.

I forhold til sakene Sponsor Service og Nedre Romerike vannverk, er det i prinsippet den samme problemstillingen i forhold til etikken. I alle tre casene som gjennomgås i denne redegjørelsen, er det daglig leder som er den største skurken. Både Torgeir Stensrud, Ivar

T. Henriksen og Terje Bogen, har benyttet selskapets og klientenes midler til å berike seg selv og sine nærmeste. Spørsmålet blir da, hva gjorde (eller ikke gjorde) styrene i disse selskapene i forhold til dette?

Man kan undre seg om hvordan forholdene i disse selskapene ville vært, dersom utilitarismen lå til grunn for alle beslutninger.

4.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi drøftet en konkret problemstilling i forhold til etiske problemstillinger rundt styreverv. Vi ser at det er viktig at styret ikke lar ledelsen gjennomføre den daglige driften på en slik måte at bedriftens omdømme kan svekkes. Kontroll og oversikt er viktige faktorer for å unngå dette.

5.0 Våre funn

Vi vil i dette kapitlet gi en detaljert redegjørelse for forholdene innad i de tre selskapene vi har valgt å se nærmere på. Spesielt fokuserer vi på forholdene i styrerommet. I tillegg til generell informasjon om selskapets drift, vil det også komme en oversikt over de mest sentrale personene i og rundt selskapene. Siden de tre sakene er ulike med hensyn til omfang og kompleksitet, vil framstillingene være litt ulike.

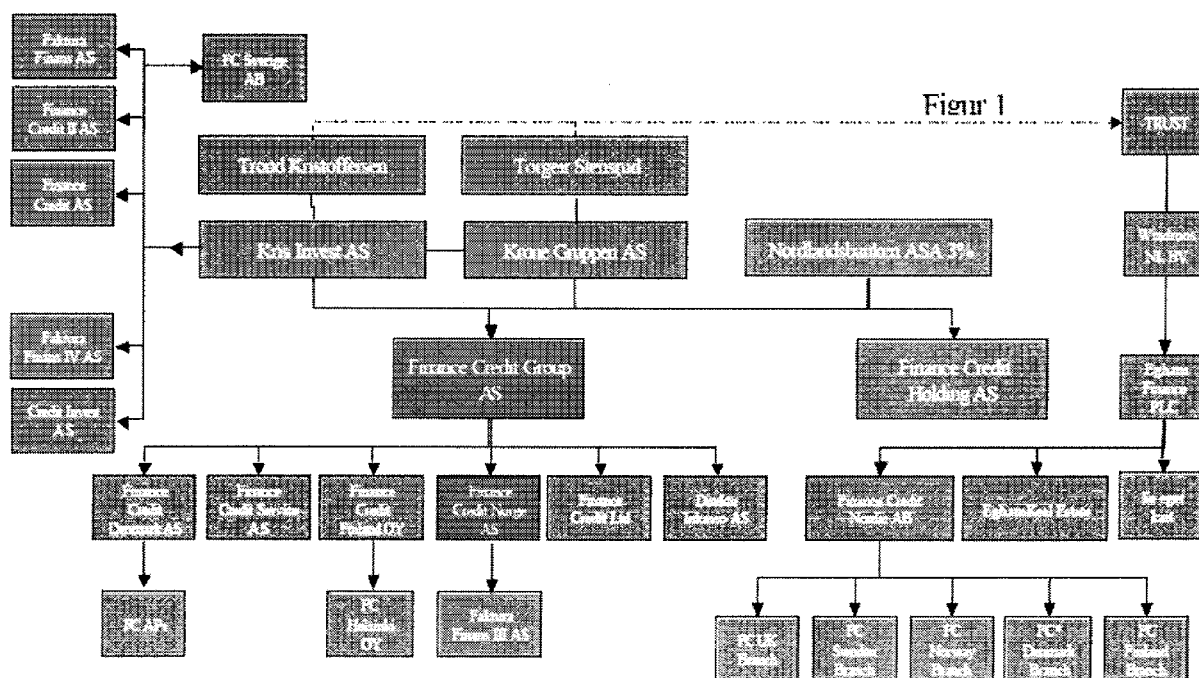
5.1 Finance Credit

Finance Credit skandalen står den dag i dag fram som Norgeshistoriens største finansskandale. Selskapet som ble grunnlagt av Trond Kristoffersen og Torgeir Stensrud på midten av 90-tallet, hadde lenge en tilsynelatende overdådig suksess med sin foretningsidè. En suksess som imponerte en lang rekke banker i Norge såpass mye, at de nærmest stod i kø for å låne ut penger til de to gründerne.

Men, faktum var at ingenting i Finance Credit systemet var som det burde være. En uoversiktlig selskapsjungel, hvor fakturaer ble flyttet mellom selskapene, gjordet det vanskelig å sette seg inn i de reelle økonomiske forholdene i konsernet.

Finansjournalist og forfatter Bjørn Olav Jahr, som jobbet i finanstidsskriftet Kapital da saken om Finance Credit ble kjent, var lenge den eneste som så galskapen i det hele. Gjennom en serie artikler i Kapital over et helt år, belyste han flere aspekter ved saken som etter hvert fikk enorme dimensjoner. Gjennom blant annet intervjuer med tidligere ansatte i FC, bransjefolk i finansmiljøet og fagfolk i kredittilsynet, var han lenge alene om kritikken mot FC.

Under følger en grafisk oppstilling av selskapsstrukturen hos Finance Credit per november 2002. Oppstillingen er en del av konkursberapporten for Finance Credit Group AS, utarbeidet av statsautorisert revisor Helge Østvold:



Figur nr 5.1 oversikt over konsernstrukturen i Finance Credit (Konkursberapporten FCG).

Diagrammet illustrerer kompleksiteten i konsernstrukturen relativt greit, og kan således bidra til forståelsen av hvorfor det var vanskelig for kreditorer og investorer å sette seg inn i den.

5.1.1 Forretningsidèn

Finance Kredits forretningsidè var egentlig relativt enkel. Den bestod i å kjøpe forfalte, kredittverdige fordringer til en pris som ligger under pålydende, for å så drive inn disse. De skulle samtidig administrere sine klienters fakturaer.

Siden dette var en type virksomhet som ikke var underlagt konsesjonsplikt fra kredittilsynet, og fordi det var en bransje ikke spesielt mange kjente til, kunne Finance Credit drive mer eller mindre uforstyrret over flere år².

5.1.2 Fokus for redegjøringen

Grunnet omfanget av Finance Credit saken, og for å etterkomme vår problemstilling, skal vi i det følgende redegjøre for styresituasjonen i selskapet fram til da det gikk overende. Vi velger derfor ikke å gå inn i noen form for detaljert redegjørelse av de regnskapsmessige forholdene i selskapet, siden dette ligger litt utenfor vårt fokusområde.

Med selskapet, mener vi Finance Credit Group AS, som det framkommer av diagrammet ovenfor, var morselskapet for hele systemet. Trond Kristoffersen og Torgeir Stensrud eide en lik andel av dette selskapet (48,5 %), gjennom sine to private investeringselskaper, hhv. Kris invest AS og Krone gruppen AS. De resterende 3 % var eiet av Nordlandsbanken ASA. Således hadde de to gründerne indirekte kontroll over samtlige selskaper i "jungelen".

² <http://www.kredittilsynet.no/wbch3.exe?ce=7481>

Det vesentlige for oss er å belyse det ansvaret styret i FC Group har hatt ovenfor bedriftens interessenter.

5.1.3 Styrets sammensetning

Følgende kan leses av bostyrets rapport av FC Group AS, om selskapets styre:

”Etter aksjeloven/allmennaksjeloven §§ 6-12 og 6-13 har styret et generelt ansvar for driften i selskapet. Styret har et ansvar for at virksomheten er forsvarlig organisert. Videre skal styret føre tilsyn med driften av selskapet. Styret er også ansvarlig for at virksomheten, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Styret kan ha overtrådt allmennaksjeloven §§ 6-12 og 6-13 i forbindelse med ovennevnte, da styret verken har hatt tilstrekkelig tilsyn med driften, regnskapsførselen eller med revisors arbeid. Videre har styret opplysningsplikt i årsberetningen etter regnskapsloven § 3-3, jf. §§ 3-4 og 3-5, og de har herunder uttalt at det er grunnlag for fortsatt drift. Har styremedlemmene utvist uaktsomhet i sine premisser, vurderinger eller uttalelser, vil erstatningsansvar være nærliggende. Spørsmålet er om årsakssammenhengen mellom styremedlemmenes unnlaterelser med hensyn til den mangelfulle og forfalskede regnskapsførselen og de senere tap på driften er så nær at det kan oppstilles erstatningsansvar for disse forhold.”

Forøvrig kan det nevnes at det i rapporten etter dette konkluderes med at boet ikke ser noen grunn til å rette krav mot andre i selskapet enn Stensrud og Kristoffersen. Det er allikevel Økokrim som til sist skal avgjøre dette, og per i dag (20Mai-09), har ingen andre enn disse to, og revisor John Haukland i KPMG faktisk blitt dømt (så vidt vi vet).

Det ble riktig nok tatt ut tiltale mot enkelte andre personer i Finance Credit systemet³.

³ <http://arkiv.nettavisen.no/Nyhet/75272/Fire+nye+Finance+Credit-tiltaler.html>

Bacheloroppgave 2009

Under illustreres den historiske oversikten over styret i Finance Credit Group AS:

Styre	29.05 1997	21.09 1998	23.10 1998	14.06 1999	23.06 1999	01.03 2001	20.08 2001	01.09 2001	05.10 2001	15.01 2002	26.01 2002	15.10 2002	21.11 2002	22.11 2002	02.12 2002
Trond Kristoffersen Styreleder	Reg. inn	Fra- trådt													
T. Stensrud Styremedlem	Reg. inn	Fra- trådt													
H. Naarstad Styremedlem	Reg. inn	Fra- trådt													
B. R. Holma Styreleder		Valgt inn	Reg. inn	Fra- trådt											
Thorild C. S. Engebretsen Varamedlem		Valgt inn	Reg. inn	Fra- trådt											
Trond Kristoffersen Styreleder				Valgt inn	Reg. inn	Fra- trådt									
T. Stensrud Varamedlem				Valgt inn	Reg. inn	Fra- trådt									
T. Stensrud Styreleder						Valgt inn	Reg. inn							Fra- trådt	
Trond Kristoffersen Styremedlem						Valgt inn	Reg. inn							Fra- trådt	
Bård M. Mikkelsen Styremedlem						Valgt inn	Reg. inn	Fra- trådt							
Svein Ribe Andersen Styremedlem						Valgt inn	Reg. inn	Fra- trådt							
Jack Groesbeek Styremedlem						Valgt inn	Reg. inn	Fra- trådt							
Per Ola Svahn Styremedlem								Valgt inn	Reg. inn	Fra- trådt					
E. Ravnaas Styremedlem										Valgt inn	Reg. inn		Fra- trådt	Reg. fra- trådt	
A.T. Stiksrud Varamedlem												Valgt inn nektet reg.*			
H. Kock Styreleder													Valgt inn		Reg. inn
A. Hoven Styremedlem													Valgt inn		Reg. inn
A. K. Stokke Styremedlem													Valgt inn		Reg. inn

Tabell 5.1 historisk styreoversikt for Finance Credit Group AS (Konkursberapporten FCG).

Som tabell 5.1 viser, har det vært et til dels stort gjennomtrekk av styrerepresentanter i FC Group AS. Vi har dog ikke en fullstendig oversikt over styrehistorikken for de nærstående selskapene rundt FC Group, men det er på det rene at flere av de fratrådte styremedlemmene i FC Group, i etterkant gikk inn i styret i en eller flere av de nærstående selskapene.

I sfæren rundt Finance Credit systemet fantes det en lang rekke selskaper. Vi vil i denne oppgaven fokusere i hovedsak på det som etter hvert ble morselskapet i konsernet, Finance Credit Group AS. Det var dette selskapet som stod som holdingselskap for hele virksomheten i Norge fram til mars/april 2002. Da ble hele virksomheten overført til Finance Credit Nordic i håp om at dette skulle frigjøre verdier (Jahr 2005).

5.1.4 Sentrale personer i Finance Credit systemet

En lang rekke personer har stått sentralt i saken om Finance Credit skandalen. Under følger en oversikt over de som inngår i styreoversikten i tabell 5.1, hvilke kvalifikasjoner de besitter, og eventuelle andre roller de hadde samtidig med sine verv i Finance Credit:

Torgeir Stensrud – En av gründerne til Finance Credit. Drev blant annet selskapet Display Textiles AS tidlig på 90-tallet, og er tidligere leder i Norges Reserveoffiserers forbund (NRFO). Har også en bakgrunn som pengeinnskriver. Han har over flere år opparbeidet seg et massivt nettverk i flere bransjer, mye grunnet sin rolle i NROF.

Trond Kristoffersen – Finansakrobat fra Finnmark, som drev faktura og inkasso selskapet Inter Factor AS på samme tid som Stensrud drev sitt Display Textiles. Ble politietterforsket for blant annet å ha misbrukt klientmidlene i selskapet. Grunnla etter hvert Finance Credit med kompanjong Torgeir Stensrud.

Jørn Røsting – Tidligere Økonomidirektør FC. Har også vært innleid konsulent for FC systemet. Var medtalt i straffesaken mot selskapet. Tiltalen dreide seg om at han skal ha medvirket til å utarbeide uriktige økonomiske rapporter for å forlede lånegiverne⁴.

Thor Ask Terskelsen – Beskrevet i boken om FC som ”Nordlandsbankens dynamitt Harry”. Var styreformann i FC, samtidig som han var fast møtende vara medlem i Nordlandsbankens Oslo-styre. Innehaver av advokatfirma Steenstrup Stordrange, som

⁴ <http://www.dagbladet.no/nyheter/2005/01/29/421786.html>

utførte oppdrag for FC, var også NROF venn av Torgeir Stensrud. Terskelsen har mange verv bak seg, noen har vært tvilsomme i den forstand at han har sittet på flere sider av bordet samtidig. Blant disse vervene var da han som styremedlem i Stensruds Krone Gruppen AS, fakturerte for advokattjenester på vegne av seg selv gjennom sitt advokatfirma Steenstrup Stordrange.

Svein Ribe Anderssen – Tidligere styreformann i Orkla, og således en betrodd og høyt ansett person blant mange. Han var styremedlem FC i lang tid, og hadde flere titalls andre verv, blant annet i Thune Security som ga oppdrag til FC. Han var selskapets seriøse ansikt, og bidro som brobygger mot opptil flere banker for FC. Det har vært hevdet at Anderssen var den som gav FC tilstrekkelig soliditet og troverdighet utad til at selskapet kunne få lån i Privatbanken⁵.

Jan-Tore Berg-Knutsen – Konserndirektør i "Vår Bank", senere Bank1 (LO-banken), og ansett som en stor nettverksbygger. Sannsynligvis en av de viktigste personene for finansieringen av Finance Credit. Som leder for landsrådet i heimevernet hadde han slikt sett også mye tilfelles med Stensrud og hans NROF. Bekledde også et styreverv i Stensruds venture selskap Krone Invest AS. Da som styreleder. Berg-Knutsen var på linje med daværende Nordlandsbanksjef Nils Moe, en sentral skikkelse i det som kunne blitt kortselskapet Europay's salg til Finance Credit (Jahr 2005). Dette fordi Berg-Knutsen og Moe satt som henholdsvis styreleder og nestleder i Europay. Dette ble forøvrig ikke noe av. Utover dette var han også seniorrådgiver med betydelig innflytelse i Sparebank1 Gruppen. Han har også vært banksjef i det som før het Kreditkassen, i dag Nordea.

Ivar Spurkeland – Gammel befalsskolekamerat av Stensrud, og en av de viktigste skikkelsene under etableringen av FC i England.

Var sentral i den såkalte Effex-skandalen, som kan ha påført Norske småsparere, statkraft og andre et tap på 180millioner kroner (Jahr 2005). Mange har stilt seg undrende til hvordan den relativt uerfarne megleren Birger Østraat kunne bli idømt

⁵ <http://www.dn.no/forsiden/article587190.ece>

Norgeshistoriens strengeste straff for bedrageri, mens kontorkollega Spurkeland kom fra det hele uten en skramme. Spurkeland var sentral i meglingen mellom FC og det Amerikanske forsikringsselskapet Reliance, om forsikring av kundefordringene i FC. Reliance var forøvrig et selskap som stod i overhengende fare for å bli slått konkurs.

Erling Borg – Lillehammerinvestor med sans for lover og regler. Investerte 30 millioner i FC i 1996, for å senere bli kjøpt ut for 130 millioner av Stensrud og Kristoffersen, med penger lånt fra Nordlandsbanken og Bank1. I de to gründernes øyne ble han sett på som ”den brysomme revisor typen”, som ikke så ”det geniale” i det FC drev med. Han innså etter hvert at han var i ferd med å bli ført bak lyset, å krevde da å bli kjøpt ut.

John Haukland – Tidligere KPMG revisor som hadde oppdrag for FC over en lengre periode. Strakk seg svært langt i forhold til å få regnskapet til FC til å ”passe”. Ble etter hvert dømt for brudd på revisorloven, og fikk 30 dagers fengsel. Han skal blant annet ha godkjent bilag som opplagt var ufullstendige⁶.

Ernst Ravnaas – Skatteekspert og advokat i selskapet BA-HR. Lånte 1.7 millioner privat fra Torgeir Stensrud for å betjene egen gjeld i Finansbanken. Satt i flere styreverv i FC systemet, noe han utelukkende gjorde fordi BA-HR hadde en avtale med FC om at de skulle få alle advokatoppdrag som FC skulle ha behov for.

Tønnes Thomstad – Bestekompien til Torgeir Stensrud. Eide 10 % av Krone Gruppen AS som var Stensruds private investeringselskap. Stensrud var blant annet forlover i Thomstads bryllup, og de har trent sammen i NROF. De to drev Display Textiles AS sammen på starten av 90-tallet. Ble etter hvert styremedlem i FC, samtidig med at han var styreleder i selskapet Turnaround AS, som drev med psykologitester. Dette selskapet gav ved flere anledninger oppdrag til FC.

⁶ <http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.1576785>

Jack Groesbeck – Nederlandsk finansrådgiver, og tidligere Intrum Justitia kollega av Stensrud. Drev lenge det Nederlandske trust selskapet Windroos på vegne av Stensrud og Kristoffersen. Han assisterte disse to med å pumpe opp verdiene i diverse underselskaper av FC group gjennom blant annet Windroos.

Helge Naarstad – Var medgründer av Finance Credit, og hadde gode kontakter innen reder miljøet som gjorde han til et nyttig verktøy for å kunne få lån derfra. Forlot selskapet forholdsvis tidlig etter uoverensstemmelser med Stensrud. Han var også den som gjorde Erling Borg oppmerksom på ”uregelmessighetene” i selskapet.

Bjørn Holma – Finance Credits og Torgeir Stensrud advokat i en årrekke. Reddet Stensrud fra personlig konkurs i 1998.

Thorild Engebretsen – Foruten at hun satt som vara medlem en periode, har vi ingen ytterlige informasjon.

Bård Mikkelsen – Gammel forsvarsvenn av Stensrud, og medeier i helikopterselskapet fire rotors. Forlot FC etter å ha takket ja til jobben som konsernsjef i Statkraft.

Per Ola Svahn – Satt som styremedlem i FC en periode, utover dette vet vi ikke noe spesielt om han.

Foruten Erling Borg, var ingen av de overnevnte videre interessert i å skjøte Finance Credits beste. Dette gikk etter hvert ut over kreditorene, som vi senere skal se nærmere på.

De tre nederste navnene på oversikten, antar vi er advokater som ble valgt inn i forbindelse med konkursbo behandlingen.

5.2 Sponsorservice

5.2.1 Forretningsidè

Sponsor Service ASA ble stiftet i Oslo 1982 av gründerne Konni Dahl, Niels-Christian Holm, Jan Søderstrøm, Thorbjørn Øybø og Terje Bogen, og var morselskapet i et større konsern. Morselskapet har stått for hoveddelen av virksomheten i Norge, og deler av virksomheten i utlandet. Som det lyder av selskapets navn var hoveddelen av virksomheten rettet mot sponning av idrett og idrettsarrangement, hovedsaklig innen ski, golf, håndball og ishockey. Selskapet hadde også en rekke engasjement innen sponning av kultur, deriblant opera, ballet og teater.

5.2.2 Styrets arbeidsmetoder

Det framkommer av bostyrer rapporten for SS, at styrearbeidet innad i bedriften har vært strukturert etter et noenlunde fast mønster, blant annet med fast rapportering av perioderesultat og likviditet. Men, det har vært diskutert både innad i styreverrommet og utenfor, at man ønsker en bedre kvalitet på rapportene fra styremøtene, både når det gjelder presisjon og kvalitet. Det har også kommet klager fra enkelte styremedlemmer som går på misnøye med saksoppfølging, og for sen framleggelse av viktig dokumentasjon i noen saker. Det var heller ikke utarbeidet noen styreinstruks for selskapets styre.

I et brev datert 18. September 2001, gav styremedlem Stig Eide Sivertsen uttrykk for frustrasjon over hvordan saker ble forelagt styret, og hvordan de ble behandlet. Brevet ble sendt til daværende styreleder Anders Renolen. Bakgrunnen for dette brevet var spesielt begrunnet i et styremøte den 14. Desember 2001, hvor økonomidirektør Mark Sjuve la fram de prinsippene som selskapet benyttet for bokføring. Stig Eide var blant de styremedlemmene som mente at selskapet måtte sørge for å verifisere at disse prinsippene før de ble tatt i bruk, og fikk støtte av daværende styremedlem Trond Berger.

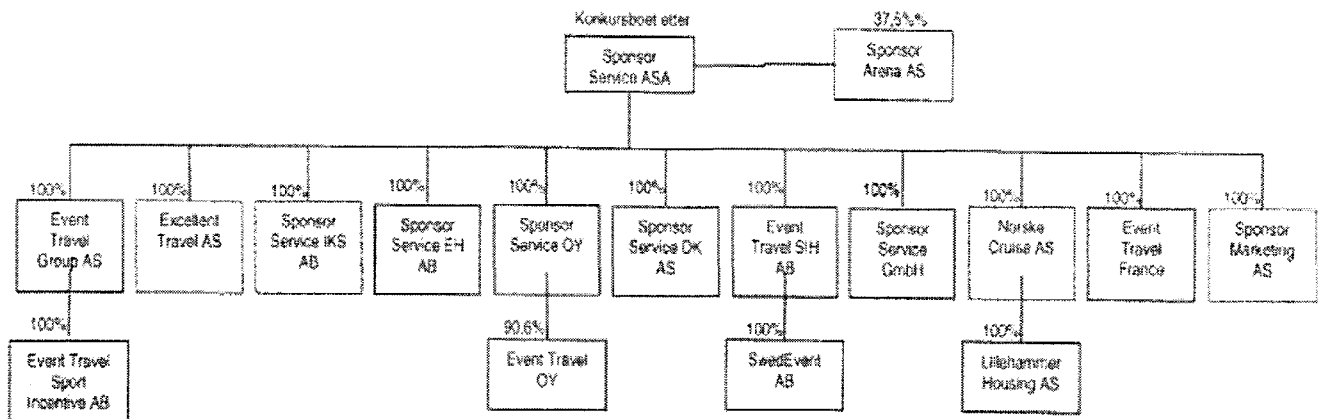
Brevet ble besvart av styreformann Anders Renolen, men han viste bare delvis forståelse for Stig & Tronds synspunkter om saken. I et styremøte 10. Januar 2002 ble brevet behandlet, men da kun som en orienteringssak.

Til tross for de overnevnte forhold så følte verken Stig eller Trond at noen vesentlige endringer ble gjennomført etter dette. På bakgrunn av dette ble det på generalforsamling i april 2002 valgt inn to nye styremedlemmer: Erik Braathen og Lars Christensen (ble registrert oppført på Brønnøysund registrene den 24/10-02). Lars Christensen ble dessuten innsatt som ny styreleder.

I referatet fra styremøtet etter denne generalforsamlingen går det fram at det var uenighet i styret om valget av ny styreformann. Også blant de ansatte var det uenighet, fordi man mente at man hadde skiftet ut styreformann tre ganger i løpet av forholdsvis kort tid. Denne misnøyen fortonet seg også klart i forholdet mellom styret og administrasjonen i selskapet, som ble forverret i løpet av 2002 da mange i styret innså hvilke problemer selskapet stod i.

Styrereferatene i selskapet var generelt knappe. Det framkommer av bostyrer rapporten at intern uenighet i selskapet i forhold til manglende gjennomføring av emisjoner, samt uenighet om salg av selskapet, førte til et vanskelig og anstrengt samarbeidsklima.

Under følger en oversikt over konsernstrukturen i selskapet per 1/1-2002:



Figur nr 5.2 oversikt over konsernstrukturen i Sponsor Service ASA (Konkursberapporten for Sponsor Service ASA).

5.2.3 Styrets Sammensetning

Under illustreres styrets sammensetning ved konkursåpningen:

Styreformann og styremedlemmer

Ved konkursåpningen hadde selskapets styre følgende sammensetning:

- Lars August Christensen, styreformann
- Anders Renolen, styremedlem
- Einar Christopher Nagell-Erichsen, styremedlem
- Erik Gunnar Braathen, styremedlem
- Stig Eide Sivertsen, styremedlem
- Thorbjørn Øybø, styremedlem
- Trond Berger, styremedlem

Figur nr 5.3 oversikt over styret i Sponsor Service ASA ved konkursbegjæring. (Konkursberapporten for Sponsor Service ASA).

En mer detaljert redegjørelse for disse følger på neste side.

Oversikt over styreleders (Lars August Christensen) samtidige andre roller:

Styreleders roller i andre foretak:

- Styreleder, Nivi AS, org. nr. 876 937 212
- Styreleder, Lacosta AS, org. nr. 957 052 568
- Styreleder, Scanwafer ASA, org. nr. 971 592 311
- Styreleder, Vergjedalsbruket AS, org. nr. 921 323 697
- Styreleder, Melbye Harald T AS, org. nr. 953 929 473
- Styreleder, Skåbu Fjellgrend AS, org. nr. 974 278 766
- Styreleder, Venturos AS, org. nr. 982 147 433
- Styreleder, AF Gruppen ASA, org. nr. 938 702 675
- Styreleder, Nordstjernen Holding AS, org. nr. 976 708 466
- Styremedlem, Bergesen D Y ASA, org. nr. 910 517 694
- Styremedlem, Tudor Skips AS, org. nr. 929 831 357
- Styremedlem, Braganza AS, org. nr. 932 512 556
- Styremedlem, Braganza Asset Management AS, org. nr. 979 746 903
- Styremedlem, Astrup Fearnley AS, org. nr. 913 522 362
- Styremedlem, Flowtech AS, org. nr. 953 249 421

Figur 5.4 styreleder i FCs andre roller.

Øvrige styreledere gjennom Sponsor Service historie har vært: Thorbjørn Øyby fra november 1988 – april 2001, Leif Frode Onarheim fra april 2001 – oktober 2001, og Anders Renolen fra oktober 2001 – april 2002. Leif Frode Onarheim var også styremedlem i perioden juni 1995 – april 2001. I tillegg var Terje Bogen selv styremedlem fra november 1988 – april 2002.

Vi har fått utdypende opplysninger om noen av aktørene rundt Sponsor Service fra journalist Jan Erik Nygaard i Dagens Næringsliv som fulgte saken over en lengre periode (se vedlegg 1). I følge Nygaard, så var det slik at Terje Bogen i mange år i praksis besluttet hvem som skulle sitte i styret. Flere av disse var personer Terje Bogen allerede hadde knyttet bånd til. Eksempelvis så var Anders Renolen, som både har besittet rollen som styremedlem og som styreleder i en årrekke, en tidligere kunde av Sponsor Service, og således grundig bepleid av Bogen. Det satt også flere medgründere i styret en lang tid, deriblant Thorbjørn Øybø som for øvrig satt helt til slutten. Dette er personer som trygt kan sies å være "Bogens folk".

5.3 Nedre Romerike Vannverk

5.3.1 Foretningsidè

NRV ble stiftet i 1971 av Skedsmo, Lørenskog, Rælingen, Fet, Sørum og Nittedal kommune leverer vann fra Glomma til sine seks eierkommuner, som kjernevirksomhet. I 2003 ble selskapet omdannet til et 100 % kommunalt eid aksjeselskap, i 2008 ble det omdannet til et interkommunalt selskap (IKS). Omsatte i 2007 for 66,3 millioner kroner (83,5 millioner kroner i 2006).

Nedre Romerike avløpsselskap (NRA). Selskapets hovedvirksomhet er rensing av kloakk og håndtering av slam. I 2008 ble også NRA omdannet til et interkommunalt selskap (IKS se eget avsnitt). Etablert i 1965 som AS Lørenskog, Rælingen og Skedsmo Sentralrenseanlegg. Tok senere navnet AS Sentralrenseanlegget RA-2. RA-2 er samlokalisert med, og har felles administrasjon med, NRV.

5.3.2 Bakgrunn

Ivar T. Henriksen var daglig leder for begge selskapene fra de ble etablert og frem til 26.9.2005. Etter en rekke kritiske artikler i Aftenposten ble det i 2005 innledet etterforskning mot Ivar T. Henriksen, hans sønn Pål H. Henriksen og en rekke underleverandører. Mistanken gikk på at daglig leder og hans sønn hadde tappet NRV og RA-2 for millionbeløp. Dette hadde skjedd ved at Ivar og Pål Henriksen hadde sluset millioner fra NRV og RA-2 til deres private selskap i Sør-Afrika, Unitrade 201. Gjennom dette selskapet ble det kjøpt utstyr, som senere ble solgt tilbake til NRV og RA-2 for mangedoblet pris. Mye av utstyret er i ettertid blitt sett på som irrelevant for selskapenes daglige drift. Blant annet ble det funnet containere med nye firehjulstrekkere, strømaggater, terreng gående kjøretøy og annet nytt utstyr, som skulle sendes til Sør-Afrika gjennom Pål Henriksens eget firma, VA Drill AS.

Etterforskningen avdekket etter hvert at Ivar Henriksen sto som eier av en større jaktfarm i Sør-Afrika. Det ble anslått at Ivar Henriksen hadde investert et sted mellom 14 og 19 millioner kroner i farmen. Pengene til denne privatinvesteringen kom blant annet fra rentefrie lån av NRAs egen slumkjører, Eilert Støen. I granskningsrapporten ble det konkludert med at Eilert Støen hadde vært en sentral aktør. Ved hjelp av overfakturering mottok Eilert Støen AS store summer av NRV og RA-2.

5.3.3 Sentrale personer i saken

Ivar T. Henriksen - Ble dømt til åtte års fengsel for grov korrupsjon og grov økonomisk utroskap. Han var daglig leder i over 30 år i både NRV og RA-2. Benyttet seg av sin posisjon som daglig leder til å sluse opp mot 70 millioner kroner ut av selskapene. Dette ble blant annet gjort ved å ikke utlyse millionkontrakter slik loven om offentlig anskaffelse krever. På denne måten kunne Henriksen selv bestemme hvem som skulle få oppdrag. Tilfeldigvis var dette veldig ofte aktører som Henriksen selv hadde eierinteresser i, eller så var det aktører som Henriksen hadde sterke personlige bånd til. Jaktfarmen som ble oppdaget i Sør-Afrika, hadde Henriksen investert en mellom 14-19 millioner kroner i, uten at dette var belånt. Dette var et av mange beslag som Henriksen ble tiltalt for å ha tilvervet seg ved hjelp av selskapenes midler.

Sentralt i saken er en større borrerigg, plassert inne i renseanleggets fjellhall, som det skulle vise seg å være vanskelig å forklare hensikten til kjøpet og kostnader knyttet til den.

Pål H. Henriksen - ble dømt til fire år og seks måneders fengsel for grov korrupsjon og grov økonomisk utroskap. Dette er Ivar T. Henriksen sønn. Han har vært involvert i saken med flere selskaper i hans navn. Han sto oppført som eneeier i Boreservice AS (entreprenørvirksomhet), hovedeier i VA Drill AS (utleie av utstyr og maskiner) og hovedeier i Oryx AS (salg av entreprenørtjenester), samt han hadde en eierandel på en tredjedel i selskapet Durmålhaugen Pukkverk AS. Sist nevnte hadde som formål å drive et pukkverk i Tingvoll kommune, men ble ikke realisert. Det som derimot er verdt og nevne, er at en annen tredjepart var eid av entreprenørselskapet Peab. I dette selskapet

satt både tidligere sjef for Peab og Pål H. Henriksen. Felles for alle disse selskapene har vært lite kostnader og investeringer, men store inntekter og høye aksjeutbytter. Fire siste årene, før saken sprakk var det utbetalt 16,5 millioner kroner i aksjeutbytte. Et annet fellestrekk er at alle selskapene baserer mye av virksomheten sin på boreriggen inne i RA-2s fjellhall.

Selskapet Peab - ble dømt til å betale en foretaksbot på åtte millioner kroner for grov korrupsjon og grov økonomisk utroskap. Peab er et entreprenørselskap som har hatt en rekke millionoppdrag ved NRV og RA-2 i årevis. Henriksen kalte dem for selskapenes ”husentreprenører”⁷, og mente at det ikke var nødvendig med så mye skriftlig dokumentasjon. Eneste dokumentasjon som fantes var en 10 år gammel avtale. Denne var undertegnet av Scandinavian Rock Group og var forgjengeren til Peab. På bakgrunn av denne avtalen hadde Peab påtatt seg flere store oppdrag til flere tiltalls millioner. Dette er skjedd uten konkurranseutlysning på DOFFIN (Database for offentlige innkjøp), og har dermed ikke fulgt lovverket (Lov om offentlig anskaffelse). Anskaffelsene har istedenfor skjedd ved hjelp av en konsulent, som har fungert som mellommann ved å formidle oppdrag mellom NRV og RA-2 og Peab mot betaling. Dette skal ha pågått så lenge som ti år tilbake i tid, uten at oppdragene er blitt konkurranseutsatt.

Eilert Støen - ble dømt til tre år og seks måneders fengsel for grov korrupsjon og grov økonomisk utroskap. VA Drill AS sto som eier av en tredjedel av Eilert Støen AS, som driver transporttjenester, drev blant annet med slamkjøring for NRV og RA-2. Et beløp mellom 2,5-4 millioner ble gitt fra Eilert Støen AS til Ivar H. Henriksen i rentefrie lån. Disse pengene ble senere sporet tilbake til Unitrade 201, og var blant annet brukt til å kjøpe jaktfarmen til Ivar Henriksen.

Hallvard Aanonli - Var også tiltalt for korrupsjon, og ble dømt til ett år og åtte måneders fengsel for grov korrupsjon, grov økonomisk utroskap og heleri. Aanonlis rolle i NRV og RA-2-saken har vært å fungere som mellommann i transaksjonen da vannverket solgte

⁷ <http://www.skup.no/177/1371/copy-of-12-VannverksskandalenpaRomerike-Aftenposten.doc>, side 10

boreriggen til VA Drill AS⁸. Denne transaksjonen ble overfakturert med ca 18 millioner kroner.

5.3.4 Styreforhold

Alle styremedlemmene i selskapene, var politikere fra eierkommunene. I perioden fra 1992 til 2005, satt det totalt fem ulike styreledere i NRVs styre, og samtlige av dem var ordførere fra en av eierkommunene. Mye av årsaken til at det utelukkende satt politikere i styret, ligger i at kommunene selv valgte de representantene de ønsket å ha i styret. Det ble slik fordi det partiet som dominerte hver kommune, gjerne ville ha en representant fra *sitt* parti inn i styret i NRV. Kommunene/eierne har dog ikke stilt noen spesielle krav til styret i selskapet (strategi, skriftlig dokumentasjon etc.) ,noe som har ført til at styret i NRV heller ikke har stilt krav til daglig leder Henriksen. På grunn av dette har styret vært litt i villrede på hva slags rolle de faktisk skulle spille i NRV. I 2005 når saken ble rullet opp, ble for øvrig samtlige politikere erstattet med profesjonelle aktører, deriblant økonomer og jurister.

5.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi redegjort for forholdene innad i selskapene ved konkurs/granskningsdato. Som nevnt er omfanget og kompleksiteten for disse selskapene noe ulik, og framstillingene ble deretter. Vi ser forøvrig at de involverte personene i alle sakene har flere kritikkverdige forhold knyttet til seg.

6.0 Analyse av datamaterialet

Det ble klart relativt tidlig i prosessen hvilke tre bedrifter vi ønsket å rette vårt fokus mot. Det avdekkes stadig nye skandaler i Norsk næringsliv, men få har vel fått så mye oppmerksomhet som Finance Credit, Sponsor Service og Nedre Romerike Vannverk. I

⁸ <http://e24.no/naeringsliv/article2043590.ece>

dette kapittelet skal vi fokusere på styreforholdene i disse selskapene, blant annet ved å relatere sammensetningen og arbeidsmetodene til konkret teori.

6.1 Finance Credit

6.1.1 Konsekvenser rundt saken

Saken om FC har fått store konsekvenser for flere enn bare de to hovedtiltalte. Blant annet har Nordlandsbanken mistet sin selvstendighet på grunn av de store utlånstapene banken led i kjølvannet av skandalen, og flere kjente advokater har fått noen saftige riper i lakken og med det redusert anseelse. Gründerne Stensrud og Kristoffersen klarte på finurlig vis å overbevise både bankfolk, advokater, revisorer og kunder om hvilke muligheter som lå i et selskap som Finance Credit. En foretningsidé så enkel som den er genial, og at det er nærmest utrolig at ingen har utnyttet mulighetene som ligger her tidligere.

Med sitt enorme nettverk, er Torgeir Stensrud kjent som en nettverksbygger av rang, og nettopp gode nettverk var en forutsetningen for at driften av FC kunne fortsette så lenge som den gjorde. Driften var utelukkende finansiert av gjeld, og for å kunne ta opp flere lån var kontakter i banksektoren av vesentlig betydning. Daværende Bank1-sjef Jan-Tore Berg-Knutsen, var en slik kontakt. Han åpnet ikke bare sitt eget hvelv, men gjorde det også lettere for FC å få lån i andre banker. Deriblant i Nordlandsbanken.

Nordlandsbanken med daværende direktør Nils Moe i spissen, var også svært så medgjørlike i å gi FC systemet stadig nye lån. Hvordan disse lånene ble behandlet innad i bankene forblir uklart, fordi samtlige banker som var involvert i skandalen, har hemmeligstemplet de interne granskningsrapportene. Det er allikevel på det rene at flere store lån aldri ble styrebehandlet. Dette gjelder blant annet et lån på 200 millioner NOK som ble formidlet nærmest over bordet, under en "relasjonsbyggende" middag i London i

2001 (Jahr 2005). Deltakende ved denne middagen, var foruten Stensrud og Kristoffersen, en rekke representanter fra Nordlandsbanken.

Det virker relativt merkelig at så store lån som dette, ikke på noen måte ble styrebehandlet i banken på forhånd. Men hvordan kan da dette være tilfellet ikke bare en, men flere ganger på relativt kort tid? Det er ikke så rent lett å svare på. Det har opplagt blitt en form for ”kameratslig stemning” mellom FC og Nordlandsbanken, og slik bør det naturligvis ikke være mellom to profesjonelle aktører.

6.1.2 Styreforhold

Når det gjelder styret i Finance Credit, så er det tydelig at Stensrud og Kristoffersen gikk grundig til verks i utvelgelsen av hvem som fikk sitte der. Oversikten på sidene 28-30 gir en beskrivelse av hva slags bekjentskap det var mellom gründerne og de innvalgte styremedlemmene. At man valgte inn personer som man på en eller annen måte kjente fra før, er for så vidt ikke så unaturlig. Som eiere av selskapet ville man naturligvis ha inn personer som man følte man kan stole på, og som hadde de rette egenskapene. At samhørighet har spilt en viktig rolle i denne saken, kommer tydelig fram når man ser på hvor mange som på en eller annen måte kjente Stensrud via forsvaret.

Det er allikevel kritikkverdig at styrets medlemmer ble valgt på bakgrunn av personlig kjennskap til den daglige ledelsen, og ikke på bakgrunn av deres kunnskap og personlige egenskaper. På mange måter virker det som Stensrud og Kristoffersen satte sammen et styre som de viste ikke ville stille ubehagelige spørsmål, slik at ledelsen fikk jobbe mest mulig fritt. Om Nordlandsbanken kjente til at en av deres vara medlemmer (Thor Terskelsen) også satt i styret til FC vites ikke, fordi granskningsrapporten som nevnt er hemmeligholdt. Det er allikevel mulig å trekke den slutning at *dersom* de viste dette, stolte de nok på han, til at han som insider kunne bekrefte at det stod bra til innad i FC. Dersom de *ikke* viste, er det rimelig å tro at Terskelens fant det mest fornuftig å holde denne rolleblanding hemmelig. Dette er en problematisk først og fremst fordi han da kunne låne ut andres penger, til seg selv

Forøvrig framgår det av den historiske styreoversikten på side 27, at det har vært ett forholdsvis stort gjennomtrekk av styremedlemmer i selskapets levetid. Enkelte medlemmer forlot selskapet grunnet andre jobbtillbud (Bård Mikkelsen), mens andre forlot grunnet uoverensstemmelser med selskapets ledelse (Naarstad og Borg).

Erling Borg var på mange måter den eneste personen som var opptatt av at lover og regler skulle følges. Han kom inn i selskapet forholdsvis tidlig, og investerte 30 friske millioner i det han da mente var et spennende nytt foretningkonsept. Han ble forholdsvis tidlig den som utmerket seg med kritikk mot gründerne Stensrud og Kristoffersen, for blant annet manglende saksfremleggelse, og generelt lite styrebehandling av store og viktige saker for selskapet. Da han trakk seg ut var det fordi han mente Stensrud og Kristoffersen førte han bak lyset i saker som ville være av vesentlig betydning for hans investering⁹.

Forøvrig kunne Borg trekke seg ut med en pen gevinst, påspandert av Nordlandsbanken og Sparebank1.

I aksjeloven står det at styret i et selskap plikter til å påse at bedriften til enhver tid har tilstrekkelig egenkapital. Siden driften av Finance Credit var tilnærmet utelukkende gjeldsfinansiert, burde varselampene lyst for flere enn bare Borg. I bostyrer rapporten framgår det at egenkapitalen i Finance Credit sannsynligvis var tapt allerede i 2000. Det ble med andre ord begått ganske klare lovbrudd i forhold til selve forvaltningen av selskapet. At samtlige styremedlemmer, og revisor, lot regnskapene passere år etter år, er for oss et stort mysterium.

Hvilke motiver skulle så styret i FC ha til å se bort fra helt klare logiske brister i regnskapet? Vel, flere av styremedlemmene satt på begge sider av bordet i mange av sakene som ble behandlet. Eksempelvis hadde Svein Ribe Anderssen` selskap flere oppdrag på vegne av FC, noe som betydde at det var i hans interesse at FC til enhver tid

⁹ <http://www.dagbladet.no/nyheter/2004/03/03/392415.html>

var betalingsdyktig. LO-toppen Jan-Tore Berg-Knutsen bistod også med lånefinansiering, gjennom sin sjefsstilling i Bank1. Gjennom sitt verv i heimevernet kjente han godt til Torgeir Stensrud fra før av, og fikk således innta vervet som styreleder i Stensruds private investeringselskap Krone Gruppen AS, som eide nesten 50 % av Finance Credit. Også her ser vi en klar interessekonflikt, fordi alle utlånene fra Bank1 ble da indirekte lån til Krone Gruppen.

I følge NUES er en slik sammenblanding uheldig, fordi styremedlemmer som ikke er uavhengige kan ha andre interesser enn å fremme aksjonærenes beste. I dette tilfellet er aksjonærene i hovedsak Stensrud og Kristoffersen, med Nordlandsbanken som minoritetsaksjonær med sine 3 %. Det blir derfor mer naturlig å si at man i dette tilfellet ikke var opptatt av å ivareta kreditorenes interesser. At særinteresser har vært med å påvirke de valg som har blitt tatt innad i FC styret anser vi som relativt sannsynlig, og begrunner det med den overnevnte rolleblanding.

Det virker rimelig å betrakte styret i FC som et slags klanstyre, siden de nære relasjonene mellom styret og ledelsen gjennomstyret hele selskapet. Det er vanskelig å se at forholdet dem i mellom kan ha vært spesielt uavhengig. Det er tvert i mot overveiende sannsynlig at det motsatte var tilfellet. Erling Borg var slikt sett den eneste som var opptatt av å endre denne situasjonen til at styret skulle få mer kontroll over ledelsens beslutninger. Et mer kontrollerende og myndig styre ville neppe ha latt ledelsen drive på over tid slik som tilfellet var i FC. På mange måter opplevde FC en gradvis økende indre krise, i og med at bedriften styrte mot stadig større gjeldsgrad. Det at ledelsen ikke var opptatt av dette, og styret lot det hele passere, var til slutt det som førte til selskapets fall.

6.2 Sponsor Service

6.2.1 Vurdering av styrets ansvar

I vurderingen av styreansvaret for Sponsor Service, er det vesentlig at man skiller i forhold til de styrene som deltok i den formelle framleggingen av regnskapet for 2000/01, og styret som ble valgt ved generalforsamlingen i 2002, og fram til konkursbegjæringen i februar 2003. For førstnevnte styre, kan man lese av bostyrets innberetning, at man stiller spørsmål ved om styret ut fra utviklingen i bedriftens balanse, har sørget for tilstrekkelig organisering av virksomheten. Dvs. et mulig brudd på aksje/allmennaksjelovens § 6-12. Dette omhandler blant annet manglende innhenting av informasjon tilknyttet inntekter og utgifter på løpende investeringer, samt manglende retningslinjer for hvordan administrasjonen rapporterer til styret.

Det stilles også spørsmål ved om styret for perioden 2000-2001 burde iverksatt særskilte kontrollhandlinger for å holde oversikten over selskapets drift.

Styret som ble valgt under generalforsamlingen i 2002 har derimot stil kritiske spørsmål til tidligere prosesser og avgjørelser. I dette styret har man også aktivt forsøkt å avdekke og rette opp forhold etter hvert som man ble klar over dem. Dette inkluderer blant annet riktig regnskapsmessig behandling inntekter, kostnader og balanseposter, noe som administrerende direktør Terje Bogen hadde i en årrekke hadde bevisst manipulert.

6.2.2 Styreforhold

Først i år 2000, når Telenor og Schibsted kjøpte seg inn i selskapet, kom det inn styremedlemmer som hadde et mer kritisk blikk på det som foregikk i virksomheten. Stig Eide Christensen var i flere år konserndirektør i Telenor, og kom inn som styremedlem i Sponsor Service da Telenor kjøpte seg opp på eiersiden¹⁰.

¹⁰ http://presse.telenor.no/PR/200709/1152715_1_1.html

Trond Berger trådte inn som konserndirektør i Schibsted i 1999, og hadde flere styreverv i selskaper eid helt eller delvis av Schibsted, deriblant i Sponsor Service.

I forkant av dette, var styret i Sponsor Service dominert av personer som allerede var nært tilknyttet Terje Bogen. Anders Renolen var tidligere kunde av Sponsor Service, og hadde allerede knyttet bekjentskap til Bogen. Medgründer Øybø satt i styret fra start til slutt, og dermed også en nær bekjent av adm. dir. Bogen.

Vi ser her en utilstrekkelig grad av uavhengighet mellom styre og ledelse. Vi kan vanskelig se at det vil være en objektiv og profesjonell bedømmelse av daglig leders arbeid og metoder, når relasjonene mellom styre og ledelse er såpass tette. I NUES vektlegges uavhengighet tungt, fordi mangel på sådan, kan føre til at minoritetsinteressene blir forbigått.

På samme måte som i Finance Credit saken, ser vi her klare tendenser til et klanstyre. I det ligger det at det nære forholdet mellom styre og ledelse, hentyder at selskapet ikke har det profesjonelle forholdet man bør kunne forvente av en seriøs bedrift.

I den grad rollefordelingen mellom styre og ledelse var avklart på forhånd, kan vi ikke se at det kommer spesielt klart fram. I det hele tatt virker det som Terje Bogen har fått relativt frie tøyler i forhold til regnskapsføring og foretningsførsel. At det først kom kritiske spørsmål om selskapets forvaltning, *etter* at nye eiere hadde kjøpt seg opp, er gode indikasjoner på akkurat det.

For øvrig har *bostyret* i denne saken konkludert med at styrets medlemmer kan ikke holdes ansvarlig for det som gikk galt. Saken retter seg derfor primært mot Terje Bogen som adm. dir. og Mark Sjuve øk. dir., samt revisor Erland Stenberg i Ernst & Young.

6.3 Nedre Romerike Vannverk

Da NRV og RA-2 saken eksploderte i 2005, fikk den stor oppmerksomhet i alt av norsk riksdekkende media. En ting var korrupsjonsanklagene, men omfanget og tidsperspektivet overrasket mange. Systematisk tapping av selskapenes midler i årevis, hvor de første tilfellene så ut til å kunne være så langt tilbake som 1978. Hvordan dette kunne skje gjennom så mange år, av en og samme person, uten å bli oppdaget, kan synes smått utrolig.

6.3.1 Vurdering av styrets ansvar

Tar man for seg styresammensetningen i NRV og RA-2, så kan man stille seg sterkt kritisk til at styret fra 1992 og frem til 2005 utelukkende besto av politikere som representerte hver sine eierkommuner. Etersom granskningsrapporten konkluderte med at det gamle styret hadde forsømt sine arbeidsoppgaver og opptrett passivt og ubesluttsomt, er det grunn til å tro at dette i stor grad kan skyldes manglende kompetanse innenfor fagfelt som blant annet økonomi, jus og selskapsledelse.

Ifølge NUES er en slik sammensetning uheldig ettersom styret kan bli for ensrettet. Styremedlemmer med ensrettet bakgrunn, vil kunne ha problemer med å se aktuelle problemstillinger fra flere sider, enn hva et styret med en mer mangfoldig bakgrunn har. Politisk engasjement har altså vært foretrukket framfor annen relevant kompetanse. Etersom både NRV og RA-2 er interkommunale selskaper, så kan riktig nok valg av slike styrever forsvarer. Lov om interkommunale selskaper § 6 og 10 om styresammensetning nevner ingen bakgrunnskrav til styremedlemmene. Styremedlemmene velges av eierne (kommunene) på lik linje som andre styrevalg.

Problemene oppstår når styrene primært representerer kommunens eierandel og i mindre grad fokuserer på styrearbeid. Manglende krav fra eierne stilt overfor styret, og manglende krav fra styret stilt overfor daglig leder har vært gjennomgående i en årrekke.

Spesielt krav til dokumentasjon om inngåtte kontrakter, innsyn i selskapets økonomi, og gode interne rutiner kan synes å ha sviktet.

Aksjelovens kapittel 6 fastslår at styret har plikt til å ivareta selskapets interesser på en best mulig måte. Det vil si på vegne av eieren og for andre interessenter, men også for å sikre bedriften en sunn økonomi og forsvarlig forvaltning av bedriftens midler.

I denne saken kan det synes at Henriksen har utnyttet styrets tillit utelukkende for egen og sine nærmestes vinning og berikelse. Spesielt var sønnen, Pål H. Henriksen, en som dro nytte av farens posisjon som daglig leder. Pål var involvert i fire selskaper, som alle har benyttet/utnyttet seg av denne relasjonen.

Et sentralt tema i denne saken har vært en større borremaskin for boring inne i fjellanlegg. Denne ble bestilt av Ivar Henriksen for 5,5 mil (uten at styret ble orientert), solgt til Pål Henriksens selskap, VA Drill AS, for litt over en million, for så å bli leid tilbake til NRV og RA-2. I sum ble det beregnet en total kostnad på denne borreriggen for 19 mill¹¹. Når det i ettertid ble reist spørsmål om hvilket behov denne riggen faktisk dekket, kan man stille spørsmål ved motivet bak hele anskaffelsen.

Ser man på de involvertes ulike roller i denne saken, er det flere eksempler på uheldig rolleblanding. Andreas Hammes satt som styreleder da saken ble kjent i media. Samtidig som han innehadde vervet som styreleder for NRV var han også ordfører i en av eierkommunene, Skedsmo. Siden dette styret utelukkende var basert på personer med politisk bakgrunn er ikke dette nødvendigvis kritikkverdig. Derimot blir det mer problematisk, når det avdekkes personlige reiser og gaver betalt av vannverket.

Et annet eksempel på uheldig rolleblanding er tre tidligere styreledere, som har disponert gratis bil¹², til privat bruk på vannverkets regning. Det uheldige i slike saker er at styret representerer innbyggerne i sine representative kommuner, og skal forvalte selskapet

¹¹ <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/ostlandssendingen/1.648389>

¹² <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/ostlandssendingen/1.2206270>

midler på best mulig måte på vegne av dem. At styremedlemmer mottar private reiser, bil og andre gaver vil kunne oppfattes som opportunistisk av utenforstående og det vil kunne stilles spørsmål ved styrets motiver ved å sitte i styret. Ettersom Ivar Henriksen var den som tok seg av økonomien i selskapet er det rimelig å tro at han stod bak utdelingen av disse gavene.

Styrets manglende kontroll på daglig leders drift av selskapene kan gi inntrykk av at det har vært stor usikkerhet rundt styremedlemmenes rolleforståelse av hva det innebærer å sitte i et selskapsstyre. Ulik oppfatning av styrets faktiske oppgaver blant medlemmene, vil kunne passivisere hele styrets tenkte rolle som aktiv, besluttsom og kritisk. Intern uenighet rundt styrets oppgaver, synes også å ha vært et problem. Politikere med ulik ideologisk oppfatning, som ikke er sikre på om de representerer eierne (kommunen) eller om de representerer partiet.

I en artikkel i aftenposten¹³, kan man lese om de ansattes frykt for daglig leder Henriksen. Ansatte som var lojale mot han ble belønnet, mens i motsatt tilfelle risikerte de straff i form av eksempelvis lavere lønn. Med bakgrunn i denne "hersketeknikken" opplevde mange ansatte det svært problematisk å prate høyt om flere kritikkverdige forhold, som utspant seg over en årrekke. Henriksen hadde over 30 år opparbeidet seg en posisjon som en autoritær og faglig dyktig leder, noe som kan ha vært en medvirkende årsak til styrets tilsynelatende ubetingede tillit til Henriksen. Forutsetter man i tillegg at flere i styret ikke hadde kompetanse eller relevant faglig bakgrunn, er det lettere å forstå hvordan Henriksen i praksis kunne styre hele virksomheten alene.

6.4 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet analysert de faktiske forhold innad i styrene til de tre bedriftene vi har sett nærmere på. Vi finner at der er flere likheter mellom spesielt forholdene i Finance

¹³ <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/ostlandssendingen/1.2182449>

Credit og Sponsor Service. Begge disse selskapene har typiske klanstyrer, hvor grensene mellom ledelse og styre er uklare. Nedre Romerike Vannverk hadde for øvrig et typisk tantestyre, med relativt passive styremedlemmer. Disse ble etter skandalen erstattet med mer profesjonelle aktører. Det er også verdt å merke seg, at tre store revisjonsselskaper har fått noen stygge riper i lakken i kjølvannet av disse sakene.

7.0 Avslutning og oppsummerende refleksjon

Vi skal i dette kapitlet gå tilbake til problemstillingen, og gi en avsluttende konklusjon på den.

På hvilken måte kan man se at et styre er svakt, dvs. at det ikke utfyller sin rolle slik det skal?

Et styre som på et eller annet hvis faller innenfor kategoriene tante, barbar eller klan, kan sies å være ubalanserte på hver sin måte. De har alle sine styrker og svakheter, men ingen vil fungere bra i alle gitte situasjoner.

Finance Credit og Sponsor Service hadde styrer som typisk kan kalles klanstyrer, fordi forholdet mellom styre og ledelse var meget tett. I et slikt styre vil personlige preferanser og særinteresser, ofte komme foran selskapets beste. I situasjoner hvor relasjonene blir så nære som dette, svekkes styrets funksjon som overordnet kontrollorgan. Daglig leder får lettere gjennomslag for saker som styret egentlig burde vært mer kritisk til. For en utenforstående investor, eller kreditor, er en slik sammenblanding av rollene svært uheldig. En investor må kunne forvente at styret ivaretar *deres* interesser, og ikke de ledelsen måtte ha. For disse to selskapene, ble situasjonen etter hvert at de påtok seg enormt stor gjeld. Dette ledet dem til slutt mot konkurs.

I tilfellet med NRV, som må sies å kunne ha et typisk tantestyre, var ikke situasjonen spesielt bedre. I dette tilfellet var styret den passive aktøren, som lot seg mer eller mindre overkjøre av en aktiv og autoritær daglig leder. Styrets manglende evne til å stille kritiske spørsmål gjorde etter hvert at deres rolle ble av stadig mindre betydning. I dette selskapet

kunne da daglig leder i prinsippet gjøre som han ville, slik at store summer av selskapets midler ble ”tappet bort” fra driften.

Er det likhetstrekk mellom styresammensetningen i disse tre selskapene?

Felles for alle disse selskapene, er at selv om de oppfyller kravene fra lovverket (som strengt tatt kan sies å være minimumskriterier), så er de langt fra å oppfylle det som NUES anbefaler. Kravene til spesielt uavhengighet og mangfold synes å være fraværende i alle tre selskaper. NRV hadde et ensidig styre bestående av kun politikere, som grunnet manglende styreefaring og faglig kompetanse, ikke klarte å ivareta eiernes interesser. FC og SS hadde derimot styrever som var håndplukket av daglig leder. På denne måten sikret de at ledelsens interesser kom foran kreditorenes.

Et annet markant fellestrekk ved disse sakene, er revisors rolle. I FC var det KPMG som reviderte, i SS var det Ernst & Young, mens i NRV var det PriceWaterhouseCoopers. Alle tre er store og anerkjente revisjonsselskaper. Samtlige revisorer fra disse selskapene var svært så medgjørige til å la regnskapene passere kontroll. Dette til tross for flere åpenbare mangler i regnskapsførselen. Konsekvensene av dette, foruten svekket omdømme for revisjonsselskapene, ble at tre revisorer har måttet levere inn sin bevilgning.

I alle tre sakene har resultatet av uheldig styresammensetning vært, at selskapenes daglige ledere har kunnet drive selskapet etter eget forgodt befinnende, med få eller ingen hensyn til kreditorer og andre interessenter.

Appendiks

Litteraturliste

Baysinger, B. & Hoskisson, R.E. 1990. Board composition and strategic control: The effect on corporate strategy. *Academy of Management Review*, 15: 72-87.

Bolstad, E. 5. juni 2007. *Slik oppsto vannverkskandalen*. Nedlastet 5. mars 2009 fra: <http://www.pd.no/Innenriks/krim/article2807669.ece>

Borch, O. J., Huse, M. (1994) *Informal strategic networks and the board of directors*. Bodø, Nordlandsforskning.

Becht M., Bolton, P. Roell, A. (2003) *corporate governance and control*. Finance Working Paper, European Corporate Governance Institute. Lastet ned 10 mars 2009 fra: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=343461

Bunæs, E. Kredittilsynet om Finance Credits inkasso konsesjon. Lastet ned 10 Februar 2009 fra: <http://www.kredittilsynet.no/wbch3.exe?ce=7481>

Cuba, G. G., Yvonna S. L. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, Calif:Sage.

Deloitte. *Styresammensetning og mangfold*. 03. mars 2009. Nedlastet 27. mars 2009 fra: <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid=249295,00.html>

Distriktsrevisjon, Nedre Romerike. 30. mai 2007. *Granskningsrapport av NRV og RA-2*. Nedlastet 5. mars 2009 fra: http://www.nrvra2.no/filarkiv/File/Granskningsrapport_NRV_RA2.pdf

Eckbo, E.B. 2006. *Corporate governance i et nøtteskall*. Nedlastet 27. mars 2009 fra: www.norges-bank.no/upload/import/pertoleumsfondet/eierskap/eckbo-2006.pdf

Eun, C. S., Resnick B. G. (2007). *International Finance Management*. Boston : McGraw-Hill/Irwin. 4th ed.

Flugstad, E, Nakken, M. 26. juni 2006. Styret har sovet i timen. Nedlastet 5. mars 2009 fra: <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/ostlandssendingen/1.648389>

Gedde-Dahl, S, Hafstad A, Magnussen, A.E. (2008). *Korrupsjon I Norge*. Kagge forlag, 1. utgave.

Gedde-Dahl, S, Hafstad A, Magnussen, A.E. (2005). *Vannverksskandalen på Romerike*. Stiftelsen for en Kritisk og Undersøkende Presse [SKUP]. Oslo.

Heiene, G. (2005). *Prinsipiell etikk* Fagbokforlaget, 1. utgave.

Hegnar, T. juli 2005. Foredrag om styresammensetning. Lastet ned 12. mars 2009 fra: <http://styreinfo.no/styresammensetning.232856-35668.html>

Huse, M. (2007). *Styret: Tante, barbar, eller klan?* Fagbokforlaget, 3. utgave.

Huse, M. (1992). Konkurs og styrer. Bodø, Nordlandsforskning.

Huse, Morten. Januar 2004. Styrearbeid i Norge. Lastet ned 10. april 2009 fra: <http://www.sivil.no/magma/2004/01/054huse.html>

Huse, M. oktober 2006. Utdrag fra forskningsrapporten "det verdiskapende styret". Lastet ned 10 mars 2009 fra: http://www.ukeavisenledelse.no/arkiv/ndash_slipp_styremedlemmene_til

Huse, M. (2009). Styrelederen: Fra ordfører til leder og motivator. Magma nr 3 2009 s28-41.

Jahr, Bjørn Olav. November 2004. *Fem innlegg om forholdene innad i Finance Credit.* Lastet ned 6. Februar 2009 fra:

- <http://www.styreinfo.no/gjesteskribent-bjoern-olav-jahr-som-avsloerte-finance-credit-grunderne-skriver-om-finance-credit-banken-es-elendige-styrearbeid-1-av-5-innlegg.188858-7140.html>

- <http://styreinfo.no/innlegg-2-av-gjesteskribent-jahr-finance-credit-styret-tidlig-advart-.189749-7140.html>

- <http://styreinfo.no/innlegg-3-av-gjesteskribent-jahr-trond-kristoffersen-enestyre-i-selskap-med-900-mill-i-gjeld-.190557-7140.html>

- <http://styreinfo.no/innlegg-4-av-gjesteskribent-jahr-stjerneadvokat-i-tvilsom-dobbeltrulle-i-finance-credit-.192127-7140.html>

- <http://styreinfo.no/innlegg-5-fra-gjesteskribent-jahr-en-tidlig-hurra-meg-rundt-avtale-sikret-driften-i-finance-credit-.193501-7140.html>

Jahr, B. O. september 2005. Om nøkkelpersoner i Finance Credit. Lastet ned 20 mars 2009 fra: <http://www.dn.no/forsiden/article587190.ece>

Jahr, B. O. (2005). Smarte skurker grådige gubber – historien om Finance Credit. Oslo, Norge. Bojahr media.

Jensen, M. C. september 1989. Eclipse of the Public Corporation. Lastet ned 10. mars 2009 fra: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=146149.

Jensen, M. C., Meckling W. Desember 2000. *Harvard University Press, Journal of Financial Economics (JFE), Vol. 3, No. 4, 1976. Lastet ned 20 mars fra:*
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* Oslo, Norge. Abstrakt forlag. 2. utgave.

Kielland G.J. 27. mars 2009. *Blar opp for å unngå rettssak.* Nedlastet 5. mars 2009 fra:
<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/ostlandssendingen/1.6545653>

Lindahl, I. 15. mars 2006. *2006-03-13: Offentlighetslovens virkeområde i forhold til Nedre Romerike Vannverk A/S og Sentralanlegget A/S.* Nedlastet 27. mars 2009 fra:
<http://www.offentlighet.no/Avgjorelser/Offentlighetsloven/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=199>

Luo, Y. (2007). *Global dimensions of corporate governance.* USA. Blackwell Publishing.

Noreng, Stein-Ragnar. 2006. *Corporate Governance, styret og dets gode hjelpere.* Lastet ned 6. april 2009 fra: <http://www.kpmg.no/Default.aspx?aid=9166483>

Norsk Anbefaling, NUES. (2007). *Eierstyring og Selskapsledelse.* Nedlastet 5 mars 2009 fra:

http://www.nues.no/www/Norsk_anbefaling_for_eierstyring_og_selskapsledelse/

Oliverio, Mary. Mars 1999. *Encyclopedia of Business, 2nd ed. Om agent-teori.* Lastet ned 10. Mars 2009 fra:

http://findarticles.com/p/articles/mi_gx5209/is_1999/ai_n19125603/

Sander, K. 28. februar 2005. *Hvem bør sitte i styret.* Nedlastet 10. april 2009 fra:
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3134/1/Hvem-bor-sitte-i-styret/Tenk-godt-igjennom-valget-av-styremedlemmer-og-still-krav-til-dem.html>

Sander, K. 28. februar 2005. *Styrets oppgaver og ansvar.* Nedlastet 10. april 2009 fra:
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3136/1/Styrets-oppgaver-og-ansvar/Hvilke-oppgaver-og-ansvar-har-styret.html>

Selvik, A. (2001). *Den skjulte styreverden.* Fagbokforlaget, 1. utgave.

Søland A.I. 28.mars 2006. *Rolleforståelse i styresammenheng.* Nedlastet 5. mars 2009 fra: http://www.ukeavisenledelse.no/arkiv/rolleforstaelse_i_styresammenheng

SKUP-Juryen. November 2004. *Om Bjørn Olav Jahrs SKUP-pris fra 2004.* Lastet ned fra: <http://www.skup.no/SKUP-prisen/Vinnere/673>

Schreurs, Nard. September 2007. *Stig Eide Sivertsens oppsigelse i Telenor.* Lastet ned 10 Mars 2009 fra: <http://www.idg.no/bransje/nyttomnavn/article63905.ece>

Bacheloroppgave 2009

Shleifer, A., Vishny, R. W. (1996). A survey of corporate governance, working paper 5554. Lastet ned 10 februar 2009 fra:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN018934.pdf>

Utgaard, K. januar 2009. Om Erling Borgs engasjement i Finance Credit. Lastet ned 10 mars 2009 fra: <http://www.gd.no/nyheter/article4091460.ece>

Yin, R. (2009). Case study research: Design and methods. USA. Los Angeles:Sage. 4th ed.

I tillegg til de overnevnte kilder, har vi benyttet oss av konkursborrapporten for Finance Credit Group AS, fra advokatfirmaet Wikborg Rein, samt konkursborrapporten for Sponsor Service ASA fra advokatfirma Selmer. Disse ble sendt oss per epost i starten av januar 2009.

Vedlegg 1

Referat fra e-post korrespondanse med DN journalist Lars Erik Nygaard

Hei.

Vi er to studenter ved Handelshøgskolen i Bodø som skriver en bacheloroppgave dette semesteret, med tema "Corporate Governance" og fokus på styreansvar, rolleblanding og insidere.

I den forbindelse har vi valgt å se nærmere på noen utvalgte selskaper hvor "ting har gått galt", dvs : Finance Credit, Nedre Romerike Vannverk og Sponsorservice.

Vi har som problemstilling er "Tre kjente Norske tabbestyrer, hva har de felles?", hvor vi ser på blant annet hvorfor styremedlemmene i dette selskapet ble valgt inn, dvs hva slags kompetanse/nettverk andre nyttige ting de har. For Finance Credit er det forholdsvis klart at flere der var valgt inn pga sitt personlige nettverk mot diverse banker.

Vi har vært i kontakt med Bjørn Olav Jahr angående Fiance Credit saken, og Sirri Gjedde Dahl ift. NRV.

Det vi lurer på er om du besitter informasjon om styremedlemmene i Sponsorservice som kan være til nytte for oss. Vi er da spesielt interessert i informasjon angående andre roller/interessekonflikter disse måtte ha samtidig med sine verv i SS.

Hei

I Sponsor Service besluttet Terje Bogen i mange år i praksis hvem som skulle sitte i styret. Det var først mot slutten da Schibsted og Telenor kjøpte seg inn man kunne ane forretningsmessige konflikter. Både Schibsted og Telenor var kunder hos Sponsorservice samtidig som de var eiere. Resultatet var at Trond Berger og Stig Eide Sivertsen på slutten kom i sterk konflikt med Terje Bogen.

De øvrige styremedlemmene var tidvis rekruttert blant Sponsor Services kunder (eks Anders Renolen), kunde som på forhånd var grundig pleid av Terje Bogen, og således veldig lojale til ham. I tillegg satt medgründere i styret, Thorbjørn Øybo helt til slutten. Disse var også helt og holdent Bogens folk.

Håper dette har vært til noe hjelp.

Mvh

Lars-Erik Nygaard

Vedlegg 2

Referat fra e-post korrespondanse med forfatter og journalist Bjørn Olav Jahr

Hei.

Vi er to studenter ved Handelshøgskolen i Bodø som skriver en bacheloroppgave med tema Corporate Governance, med fokus på styreansvar og rolleblanding.

Vår problemstilling er "Hva slags betydning har styresammensetningen for styrets troverdighet?". I den forbindelse har vi valgt å se nærmere på noen utvalgte selskaper hvor "ting har gått galt".

Et naturlig valg vil da være Finance Credit.

Jeg har akkurat lest ferdig boken din, og et navn som stadig går igjen er Thor Ask Terskelsen. Som representant for både Nordlandsbanken og FC, er det vel rimelig å si at han hadde en viss grad av rolleblanding i sitt virke.

Det vi igrunn lurte på er om du besitter informasjon om hvilke andre roller de øvrige styremedlemmene i FC hadde i den tiden selskapet var aktivt?

Da tenker jeg på personer som Svein Ribe Andresen, Tønnes Thomstad, Øivinn Brudevoll etc.

Det vi er ute etter, er informasjon om hvilke andre roller disse personene var aktive i, og om disse på noen måte (ulovlig eller bare uetiske), kom i konflikt med deres rolle som styremedlemmer i FC.

Håper på snartlig svar!

Mvh
Christian Søyvik
Øyvind Rognan

Hei, Christian og Øyvind

Hyggelig å se at gode, gamle FC ikke er gått i glemmeboka ;o ... og det er nok mer enn rett og rimelig å anta at Ask Terskelsen blandet rollene sine ...

Sånn helt på stående fot: Ask Terskelsens advokatfirma Steenstrup Stordrange utførte mange advokatoppdrag for FC ... det kan være problematisk at styremedlemmer/formenn på den måten innvilger seg selv oppdrag. Tilsvarende skjedde også da daværende BA-HR-advokat Ernst Ravnaas inntok en styremedlemsplass ... da var det til og med en forutsetning for å ta en plass i styret at BA-HR skulle få advokatoppdrag. At advokater er med å plassere oppdrag gjennom egen rolle som styremedlemmer/formann krever i det minste oppmerksomhet om egen inhabilitet ... i tilfelle med FC er mitt inntrykk at man ga en god f... i det.

Svein Ribe Andersen var styremedlem over lang tid i FC. Han hadde samtidig flere titalls andre styreverv. Jeg vet at han hadde styreverv i Thune Security (Ola Thunes gamle selskap) som også ble en FC-kunde. Behøver ikke å være problematisk, men igjen - grunn til å være oppmerksom på dobbeltrolle - og eventuelt egen vinning.

Tønnes Thomstad hadde egne selskap (Turnaround) i FCs portefølje - også dobbeltrolle. Jeg husker ikke om Brudevoll hadde tilsvarende.

Mitt inntrykk av de ovennevnte er at de ikke var spesielt opptatt av å skjytte FCs beste, og at dette til syvende og sist gikk hardt utover FCs kreditorer. At skjødesløs styrehåndtering i etterkant ikke fikk noen konsekvenser, er bare et av mange lik begravet i det stille når det gjelder denne saken. Det var kun et styremedlem som gjorde jobben sin i FC, og det var Erling Borg - Lillehammer-investoren som solgte seg ut med stor fortjeneste (han måtte mettet og stappmettet kvitte seg med om de skulle kunne holde svindelen i gang - de andre var, etter min oppfatning, fullstendig likeglade.

Jeg skrev 5 artikler for styreinfo.no i 2004. Hvis dere søker på bjørn olav jahr + styreinfo, så vil dere få opp to av disse. Forhåpentligvis kan disse være til nytte. Skulle dere være interessert i alle fem, så er jeg sikker på at Gunnar Eckbo i Styreinfo.no sitter med kopier/mullighet til å hente opp disse.

Spennende tema dere har valgt. Gleder meg til å lese sluttproduktet, og bare fyr løs om det er annet jeg eventuelt kan svare på ...

Mvh BOJahr

Vedlegg 3

Historisk styremedlemoversikt for NRV

Styremedlemmer i NRV og RA-2 fra 1992-2005

Per O. Lund, representant for Lørenskog kommune

Styremedlem i NRV fra 24.06.1992 til 23.03.2000

Terje Strøm, representant for Rælingen kommune

Styremedlem i NRV fra 24.06.1992 til 25.01.1996.

Terje Strøm har også vært styremedlem i Nedre Romerike Fjernvarme AS

Andreas Hammes, tidligere ordfører i Skedsmo

Styreleder i NRV fra 24.06.1992 til 25.01.1996.

Styremedlem i perioden 25.01.1996 til 23.03.2000

Styreleder fra 23.03.2000 til 11.10.2005

Lisbet Lofthus Gabrielsen, representant for fet kommune (nåværende ordfører i fet kommune)

Styremedlem i NRV fra 18.03.2004 til 11.10.2005

Ragnar Kristoffersen, representant for Lørenskog

Styremedlem i NRV fra 18.03.2004 til 11.10.2005

Tom W. Christophersen, tidligere ordfører i Nittedal

Styremedlem i NRV fra 23.03.2000 til 11.10.2005

Terje Granerud, tidligere ordfører i Rælingen

Styremedlem i NRV fra 18.03.2004 til 11.10.2005

Hans Marius Johnsen, tidligere ordfører i Sørum

Styremedlem i NRV fra 24.06.1992 til 25.01.1996

Styremedlem 23.03.2000 til 11.10.2005

Margaritha Rambøl, tidligere ordfører i Rælingen

Styremedlem i NRV fra 25.01.1996 til 18.03.2004

Mette Korsrud, representant for Lørenskog kommune

Styremedlem i NRV fra 23.03.2000 til 18.03.2004

Ronny Røste, representant for Sørum

Styremedlem i NRV fra 23.03.2000 til 18.03.2004

Arne Rune Gjelsvik, representant for Fet kommune

Styremedlem i NRV fra 25.01.1996 til 23.03.2000

Trygg Willy Buer, representant for Nittedal

Styremedlem i NRV fra 25.01.1996 til 23.03.2000

Osmund Kaldheim, representant for Fet kommune
Styreleder i NRV fra 25.01.1996 til 23.03.2000

Vidar Amundsen, representant for Fet Kommune
Styremedlem i NRV fra 24.06.1992 til 25.01.1996

Tor Rønning, representant for Nittedal kommune
Styremedlem NRV fra 24.06.1992 til 25.01.1996

Vedlegg 4

Kort oppsummering av dommen i NRV

Kort oppsummering av dommen i NRV og RA-2:

Ivar T. Henriksen:

- * Dømt til åtte års fengsel for grov korrupsjon og grov økonomisk utroskap.
- * Frifunnet for sju mindre forhold i tiltalen.
- * Må betale erstatning til Nedre Romerike Vannverk med 29.726.756 kroner.
- * Må betale erstatning til Sentralrenseanlegget RA-2 med 33.150.189 kroner.
- * Må betale erstatning til Gjensidige forsikring på 762.383 kroner.
- * Må tåle inndragning av samtlige eiendommer hvor hans sørafrikanske selskap Unitrade står som eier/hjemmelshaver.
- * De andre domfelte svarer for deler av de ovenstående erstatningsbeløpene.

Pål H. Henriksen:

- * Dømt til fire år og seks måneders fengsel for grov korrupsjon og grov økonomisk utroskap.
- * Frifunnet for fem mindre forhold i tiltalen.
- * Må betale erstatning til Nedre Romerike Vannverk med 11.210.116 kroner.
- * Må betale erstatning til Sentralrenseanlegget RA-2 med 19.479.025 kroner.

Eilert Støen:

- * Dømt til tre år og seks måneders fengsel for grov korrupsjon og grov økonomisk utroskap.
- * Frifunnet for to forhold i tiltalen.
- * Må betale erstatning til Nedre Romerike Vannverk med 875.140 kroner.

Bacheloroppgave 2009

* Må betale erstatning til Sentralreanlegget RA-2 med 15.121.190 kroner.

Hallvard E. Aanonli:

* Dømt til ett år og åtte måneders fengsel for grov korrupsjon, grov økonomisk utroskap og heleri.

* Frifunnet for tre forhold i tiltalen.

* Må betale erstatning til Nedre Romerike Vannverk med 854.159 kroner.

* Må betale erstatning til Sentralreanlegget RA-2 med 590.230 kroner.

Peab AS:

* Dømmes til å betale en foretaksbot på åtte millioner kroner for grov korrupsjon og grov økonomisk utroskap.

* Frifunnet for tre forhold i tiltalen.

* Må betale erstatning til Nedre Romerike Vannverk med 3.848.670 kroner.

* Må betale erstatning til Sentralreanlegget RA-2 med 3.925.058 kroner.

Andre konsekvenser:

Tidligere styreledere og styrer slipper tiltale på grunn av ressursmangel hos økokrim

Revisor mistet jobben, men slipper også tiltale på grunn av ressursmangel hos økokrim. Derimot inngår revisjonsselskapet, PWC, som revisoren var ansatt hos, et kompromiss med NRV på 15 millioner kroner.

